

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

THÈSE PRÉSENTÉE À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN ADMINISTRATION
OFFERT CONJOINTEMENT PAR L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC
À TROIS-RIVIÈRES ET PAR L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

PAR
JOCELYNE GÉLINAS

LA COHABITATION D'UN PROCESSUS TRANSVERSAL
AVEC LA STRUCTURE FONCTIONNELLE
EN CONTEXTE DE DÉVELOPPEMENT DE NOUVEAUX PRODUITS :
ÉLABORATION D'UN MODÈLE THÉORIQUE D'INTÉGRATION

MAI 2005

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

À TROIS-RIVIÈRES

Département des sciences de la gestion

La cohabitation d'un processus transversal avec la structure fonctionnelle
en contexte de développement de nouveaux produits :

Élaboration d'un modèle théorique d'intégration

Jocelyne Gélinas

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Louis Raymond

Président du jury

Camille Carrier

Directrice de recherche

Jean Lorrain

Codirecteur de recherche

Yvon Bigras

Examineur externe

Mario Roy

Membre du jury
de l'Université de Sherbrooke

LE SOMMAIRE

La très grande complexité de la gestion d'une organisation dont le fonctionnement est transversal ne fait plus de doute chez les gestionnaires et les chercheurs en management. Malgré tout, les entreprises manufacturières d'aujourd'hui, qui sont désireuses d'améliorer leur position vis-à-vis de leurs concurrents à tout le moins de maintenir leur part du marché, ne peuvent s'y soustraire. Ainsi, leurs dirigeants se retrouvent dans l'obligation de conjuguer avec la gestion à la fois du processus transversal et des fonctions traditionnelles de leur entreprise; deux organisations dont la logique de fonctionnement diffère et, par surcroît, dont la cohabitation engendre une difficulté à intégrer leurs activités respectives.

Le problème d'intégration découlant de cette situation se subdivise en six volets ou sous-ensembles. Il s'agit a) de la lourdeur des tâches et des responsabilités, b) du manque de disponibilité des ressources humaines et informationnelles, c) du manque d'appui de la direction en matière de développement de nouveaux produits, d) de la lutte de pouvoir, e) de la défaillance dans la gestion des priorités en matière de projets à réaliser, f) de la défaillance dans le rendement du mode de direction prévalant en contexte de transversalité.

Cette étude vise particulièrement à déceler, auprès d'entreprises favorisant le processus transversal de développement de nouveaux produits comme stratégie d'affaires, les pratiques et les moyens mis en place ou considérés comme étant idéaux afin de réduire ces effets pervers de la transversalité. Les entreprises consultées sont membres de l'Institut de développement de produits.

L'étude est menée suivant les principes de la théorie ancrée comme stratégie de recherche. Des données, provenant des 26 entretiens semi-structurés, émerge un principe fondamental chapeautant cinq politiques de gestion que les entreprises auraient avantage à mettre en place en contexte de transversalité. Aussi, les nombreuses pratiques de gestion et moyens que ces politiques sous-entendent exerceraient une influence favorable sur l'intégration des activités relatives à ces deux organisations. Le principe de gestion se décrit comme la reconnaissance, par les membres de la haute direction, de l'importance du développement de nouveaux produits et des fonctions de l'entreprise, ainsi que des coûts de leur cohabitation. Les politiques de gestion concernent a) le partage des responsabilités relatives au développement de nouveaux produits, b) la légitimité de la participation des membres au développement de nouveaux produits, c) la présence de la haute direction durant le développement de nouveaux produits, d) l'application de la notion de client à l'interne, e) la flexibilité du contexte organisationnel.

A été développé un modèle théorique susceptible de guider les entreprises désireuses de contrer, à tout le moins, d'améliorer l'intégration des activités relatives aux deux organisations devant cohabiter. Désormais, le discours tenu à l'endroit de l'organisation transversale ne se résumera plus à la très grande difficulté de la gérer et de bénéficier des avantages promis par ses défenseurs. Les chercheurs en management, notamment en gestion de projets ainsi qu'en développement et en changement organisationnel, pourront à leur guise approfondir cette première vue d'ensemble de la situation vécue en mode transversal, et discourir quant à d'éventuels renforcements et oppositions. Cependant, une chose est certaine : notre recherche a permis de développer un cadre de travail pratique et concret susceptible de permettre au gestionnaire de diriger de manière stratégique cette nouvelle réalité engendrée par la transversalité.

LA TABLE DES MATIÈRES

| | Page |
|--|--------|
| La page titre | |
| L'identification du jury | i |
| Le sommaire | ii |
| La table des matières | iv |
| La liste des tableaux | ix |
| La liste des figures | xi |
| La liste des abréviations, des signes et des acronymes | xiii |
| Les remerciements | xiv |
| L'INTRODUCTION | 1 |
| PREMIER CHAPITRE - LA PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE | 5 |
| 1. L'ENVIRONNEMENT EXTERNE ET SES DÉFIS | 5 |
| 1.1 L'environnement externe | 5 |
| 1.2 Les défis pour les gestionnaires | 8 |
| 2. LE PROBLÈME MANAGÉRIAL | 13 |
| 3. LE PROBLÈME DE RECHERCHE | 17 |
| DEUXIÈME CHAPITRE - LE CONTEXTE THÉORIQUE | 19 |
| 1. LES CONCEPTS À LA BASE DE LA RECHERCHE | 20 |
| 1.1 L'organisation transversale | 20 |
| 1.1.1 La définition et les caractéristiques de l'organisation transversale | 20 |
| 1.1.2 Le rapprochement avec d'autres vocables connexes | 22 |

| | | |
|-------|---|----|
| 1.2 | Le processus de développement de nouveaux produits..... | 27 |
| 1.2.1 | Le processus transversal | 28 |
| 1.2.2 | L'importance d'étudier le processus de développement de nouveaux produits | 31 |
| 1.2.3 | Le type de processus de développement de nouveaux produits..... | 33 |
| 1.3 | La définition conceptuelle de l'intégration | 35 |
| 2. | LE CADRE DE RÉFLEXION..... | 38 |
| 2.1 | La dimension des résultats | 45 |
| 2.2 | La dimension organisationnelle..... | 48 |
| 2.2.1 | Le niveau d'intégration entre les fonctions de l'entreprise..... | 49 |
| 2.2.2 | La haute direction | 54 |
| 2.2.3 | La structure organisationnelle | 60 |
| 2.2.4 | Le processus d'information et de décisions | 63 |
| 2.2.5 | Le processus de développement de nouveaux produits | 64 |
| 2.2.6 | L'équipe multidisciplinaire | 65 |
| 2.2.7 | Les participants au développement de nouveaux produits | 69 |
| 2.2.8 | Le gestionnaire de projets | 71 |
| 2.2.9 | Le climat et le système de valeur de l'entreprise | 74 |
| 2.3 | La dimension situationnelle | 76 |
| 2.3.1 | Le niveau d'intégration désiré..... | 76 |
| 2.3.2 | La stratégie en développement de nouveaux produits..... | 77 |
| 2.3.3 | Le projet de développement de nouveaux produits..... | 79 |
| 3. | LA QUESTION, LES OBJECTIFS ET L'OPÉRATIONNALISATION DE LA RECHERCHE.. | 81 |
| 3.1 | La question générale de la recherche..... | 81 |
| 3.2 | Les objectifs spécifiques de la recherche..... | 88 |
| 3.3 | La définition opérationnelle de l'intégration des activités..... | 89 |
| 3.3.1 | La lourdeur des tâches et des responsabilités..... | 91 |
| 3.3.2 | Le manque de disponibilité des ressources humaines et informationnelles | 92 |
| 3.3.3 | Le manque d'appui de la direction à l'égard du développement de nouveaux produits | 92 |
| 3.3.4 | La lutte de pouvoir..... | 93 |
| 3.3.5 | La défaillance dans la gestion des priorités en matière de projets à réaliser | 94 |
| 3.3.6 | La défaillance dans le rendement du mode de direction en contexte de transversalité | 95 |

TROISIÈME CHAPITRE - LE CADRE OPÉRATOIRE..... 96

| | | |
|-------|---|-----|
| 1. | LA RECHERCHE APPLIQUÉE..... | 96 |
| 2. | LE POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE..... | 97 |
| 2.1 | Le paradigme de recherche - Le constructivisme..... | 98 |
| 2.2 | Les critères de la qualité de la recherche..... | 100 |
| 2.2.1 | L'enseignabilité..... | 101 |
| 2.2.2 | L'adéquation - La convenance..... | 102 |
| 3. | L'ARCHITECTURE DE LA RECHERCHE..... | 104 |
| 3.1 | L'objet de la recherche..... | 104 |
| 3.2 | Le processus de production de la connaissance..... | 104 |
| 3.3 | Le type de recherche..... | 106 |
| 3.4 | La stratégie de recherche privilégiée..... | 108 |
| 3.4.1 | La théorie ancrée..... | 108 |
| 3.4.2 | Les motifs justifiant le choix de la théorie ancrée..... | 112 |
| 3.4.3 | La théorie ancrée et le constructivisme..... | 114 |
| 3.4.4 | L'étape de la théorie ancrée réalisée dans le cadre de notre recherche..... | 116 |
| 4. | LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE..... | 117 |
| 4.1 | La détermination de l'échantillon théorique..... | 117 |
| 4.1.1 | La désignation des entreprises consultées..... | 119 |
| 4.1.2 | La présentation des répondants..... | 125 |
| 4.2 | La négociation de la relation entre le chercheur et le répondant..... | 129 |
| 4.3 | La collecte de données..... | 130 |
| 4.4 | L'analyse de données..... | 135 |

QUATRIÈME CHAPITRE - LES RÉSULTATS 148

| | | |
|-----|--|-----|
| 1. | LE MODÈLE THÉORIQUE D'INTÉGRATION DES ACTIVITÉS..... | 149 |
| 1.1 | La définition du principe de gestion en contexte de transversalité..... | 152 |
| 1.2 | La définition des politiques de gestion en contexte de transversalité..... | 152 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 1.3 | Les résultats visés - L'intégration des activités..... | 155 |
| 2. | LE PRINCIPE DE GESTION EN CONTEXTE DE TRANSVERSALITÉ | 155 |
| 3. | LES POLITIQUES DE GESTION EN CONTEXTE DE TRANSVERSALITÉ ET LEURS LIENS D'INFLUENCE SUR L'INTÉGRATION DES ACTIVITÉS | 158 |
| 3.1 | La politique sur le partage des responsabilités relatives au développement de nouveaux produits..... | 159 |
| 3.1.1 | La planification stratégique globale | 161 |
| 3.1.2 | La modification structurelle..... | 163 |
| 3.1.3 | L'attribution des rôles..... | 167 |
| 3.1.4 | L'assistance externe..... | 170 |
| 3.1.5 | La gestion de projets..... | 171 |
| 3.1.6 | La cueillette et la diffusion de l'information..... | 174 |
| 3.1.7 | La synthèse des résultats portant sur le partage des responsabilités relatives au développement de nouveaux produits..... | 184 |
| 3.2 | La politique sur la légitimité de la participation des membres au développement de nouveaux produits | 189 |
| 3.2.1 | La formalisation de la participation aux activités du développement de nouveaux produits | 190 |
| 3.2.2 | L'adaptation des pratiques de gestion des ressources humaines aux activités de développement de nouveaux produits..... | 193 |
| 3.2.3 | La synthèse des résultats portant sur la légitimité de la participation des membres au développement de nouveaux produits..... | 204 |
| 3.3 | La politique sur la présence de la haute direction durant le développement de nouveaux produits..... | 207 |
| 3.3.1 | La tenue de discours rassembleurs | 208 |
| 3.3.2 | L'intervention dans les activités de développement de nouveaux produits.... | 211 |
| 3.3.3 | L'appréciation des membres à l'égard du développement de nouveaux produits | 213 |
| 3.3.4 | La synthèse des résultats portant sur la présence de la haute direction durant le développement de nouveaux produits..... | 214 |
| 3.4 | La politique sur l'application de la notion de client à l'interne | 217 |
| 3.4.1 | Le développement d'une vision systémique de l'entreprise..... | 219 |
| 3.4.2 | La proximité du lieu de travail des membres de l'équipe multidisciplinaire.. | 221 |
| 3.4.3 | Le développement de l'équité quant au statut de client..... | 222 |
| 3.4.4 | Le développement de la citoyenneté organisationnelle | 224 |
| 3.4.5 | La synthèse des résultats portant sur l'application de la notion de client à l'interne | 231 |
| 3.5 | La politique sur la flexibilité du contexte organisationnel..... | 235 |

| | |
|---|---------|
| 3.5.1 L'autonomie et la marge de manœuvre dans la gestion | 236 |
| 3.5.2 La présence d'une culture organisationnelle axée sur le développement de nouveaux produits et la collaboration | 238 |
| 3.5.3 La synthèse des résultats portant sur la flexibilité du contexte organisationnel | 240 |
| 3.6 La synthèse des résultats obtenus dans le cadre de la recherche..... | 243 |
| 3.6.1 Les pratiques de gestion visant la réduction de la lourdeur des tâches et des responsabilités | 243 |
| 3.6.2 Les pratiques de gestion visant l'amélioration de la disponibilité des ressources humaines et informationnelles | 246 |
| 3.6.3 Les pratiques de gestion visant l'amélioration de l'appui de la direction à l'égard du développement de nouveaux produits..... | 251 |
| 3.6.4 Les pratiques de gestion visant la réduction de la lutte de pouvoir..... | 253 |
| 3.6.5 Les pratiques de gestion visant l'amélioration de la gestion des priorités en matière de projets à réaliser | 258 |
| 3.6.6 Les pratiques de gestion visant l'amélioration du rendement du mode de direction en contexte de transversalité | 260 |
| LA DISCUSSION ET LA CONCLUSION | 265 |
| LES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES | 277 |
| LES ANNEXES | 289 |

LA LISTE DES TABLEAUX

| | Page |
|---|------|
| Tableau 1 : Les résultats se rapportant au problème d'intégration des activités..... | 16 |
| Tableau 2 : La répartition des types d'études recensées dans les trois champs d'intérêt | 40 |
| Tableau 3 : Les indices de mesure relatifs au succès du développement de nouveaux produits et de l'entreprise..... | 46 |
| Tableau 4 : Les indices de mesure relatifs à l'intégration entre les fonctions de l'entreprise..... | 50 |
| Tableau 5 : La liste des situations concernant les six volets de l'intégration des activités..... | 90 |
| Tableau 6 : Les types de recherche | 105 |
| Tableau 7 : La relation entre le niveau de problème vécu et le niveau de solution pour chaque situation problématique étudiée, selon les répondants ayant participé au sondage..... | 121 |
| Tableau 8 : La description des entreprises de l'échantillon..... | 123 |
| Tableau 9 : Les informations touchant le processus de développement de nouveaux produits utilisé par les entreprises consultées | 124 |
| Tableau 10 : La description des répondants..... | 128 |
| Tableau 11 : La présentation d'un tableau croisé d'analyse de données..... | 142 |
| Tableau 12 : Un mémo présentant une pratique visant l'amélioration d'une situation problématique pour un site donné..... | 144 |
| Tableau 13 : Un mémo présentant les pratiques visant l'amélioration d'une situation problématique pour un site donné..... | 145 |
| Tableau 14 : Le regroupement des relations d'une catégorie de pratiques avec les situations problématiques étudiées | 146 |
| Tableau 15 : Les pratiques de gestion visant la réduction de la lourdeur des tâches et des responsabilités | 244 |
| Tableau 16 : Les pratiques de gestion visant l'amélioration de la disponibilité des ressources humaines et informationnelles | 247 |
| Tableau 17 : Les pratiques de gestion visant l'amélioration de l'appui de la direction à l'égard du développement de nouveaux produits | 252 |
| Tableau 18 : Les pratiques de gestion visant la réduction de la lutte de pouvoir | 254 |

| | |
|---|-----|
| Tableau 19 : Les pratiques de gestion visant l'amélioration de la gestion des priorités en matière de projets à réaliser | 259 |
| Tableau 20 : Les pratiques de gestion visant l'amélioration du rendement du mode de direction en contexte de transversalité | 261 |
| Tableau 21 : La définition des concepts concernant la politique sur le partage des responsabilités relatives au développement de nouveaux produits | 365 |
| Tableau 22 : La définition des concepts concernant la politique sur la légitimité de la participation des membres au développement de nouveaux produits | 370 |
| Tableau 23 : La définition des concepts concernant la politique sur la présence de la haute direction dans le cadre du développement de nouveaux produits | 374 |
| Tableau 24 : La définition des concepts concernant la politique sur l'application de la notion de client à l'interne | 376 |
| Tableau 25 : La définition des concepts concernant la politique sur la flexibilité du contexte organisationnel..... | 379 |

LA LISTE DES FIGURES

| | Page |
|---|------|
| Figure 1 : La présentation des processus transversaux..... | 29 |
| Figure 2 : La carte causale concernant l'interface au niveau du projet entre les départements de marketing et de recherche et développement..... | 42 |
| Figure 3 : Le cadre de réflexion représentant les résultats tirés de la revue de la documentation | 44 |
| Figure 4 : La représentation schématique du processus d'analyse de données | 136 |
| Figure 5 : Le modèle théorique de l'influence des pratiques de gestion sur l'intégration des activités de développement de nouveaux produits à celles relatives aux fonctions traditionnelles de l'entrepris..... | 150 |
| Figure 6 : La représentation schématique des pratiques de gestion sous-jacentes à la politique sur le partage des responsabilités relatives au développement de nouveaux produits..... | 160 |
| Figure 7 : La représentation schématique de la structure organisationnelle à la suite de sa modification..... | 164 |
| Figure 8 : La représentation schématique des différentes rencontres | 175 |
| Figure 9 : La représentation schématique des catégories de pratiques de gestion sous-jacentes à la politique sur le partage des responsabilités relatives au développement de nouveaux produits et de leur influence sur les six volets de l'intégration des activités | 185 |
| Figure 10 : La représentation schématique des pratiques de gestion sous-jacentes à la politique sur la légitimité de la participation des membres au développement de nouveaux produits..... | 190 |
| Figure 11 : La représentation schématique des catégories de pratiques de gestion sous-jacentes à la politique sur la légitimité de la participation des membres au développement de nouveaux produits et de leur influence sur les six volets de l'intégration des activités | 205 |
| Figure 12 : La représentation schématique des pratiques de gestion sous-jacentes à la politique sur la présence de la haute direction durant le développement de nouveaux produits..... | 208 |
| Figure 13 : La représentation schématique des catégories de pratiques de gestion sous-jacentes à la politique sur la présence de la haute direction durant le développement de nouveaux produits et de leur influence sur les six volets de l'intégration des activités..... | 215 |

| | |
|--|-----|
| Figure 14 : La représentation schématique des pratiques de gestion sous-jacentes à la politique sur l'application de la notion de client interne | 218 |
| Figure 15 : La représentation schématique des catégories de pratiques de gestion sous-jacentes à la politique sur l'application de la notion de client à l'interne et de leur influence sur les six volets de l'intégration des activités | 232 |
| Figure 16 : La représentation schématique des pratiques de gestion sous-jacentes à la politique sur la flexibilité du contexte organisationnel | 236 |
| Figure 17 : La représentation schématique des catégories de pratiques de gestion sous-jacentes à la politique sur la flexibilité du contexte organisationnel et de leur influence sur les six volets de l'intégration des activités | 241 |

LA LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

| | |
|------|--|
| CRIQ | Centre de recherche industrielle du Québec |
| DNP | Développement de nouveaux produits |
| EMD | Équipe multidisciplinaire |
| GRH | Gestion des ressources humaines |
| IDP | Institut de développement de produits |
| R&D | Recherche et développement |

LES REMERCIEMENTS

En début de réalisation de thèse, il y a l'angoisse de connaître ce qui ressortira d'un tel périple, surtout lorsqu'on a retenu la théorie ancrée comme stratégie de recherche. Les jours s'enchaînent, la démarche se précise, les résultats prennent toute leur couleur et voilà que le document est produit, mais on a toujours du mal à croire à son existence. C'est par rapport à ce doute de notre connaissance, de notre capacité à produire, de la pertinence du travail effectué et de l'accès au terrain que l'entourage est indispensable, qu'il nous faut recueillir un écho. Pour m'avoir écoutée, encouragée, réorientée, revigorée, merci à tous.

Un grand merci à ma directrice madame Camille Carrier et à mon codirecteur monsieur Jean Lorrain, pour leur présence et leur écoute assidues à chaque interrogation de ma part. Leur confiance en mon projet ne s'est jamais démentie. Ils m'ont lue patiemment et ont orienté mon cheminement lorsque c'était nécessaire.

Merci au professeur Yvon Bigras qui a joué en première instance le rôle de directeur de recherche, ainsi qu'au professeur Mario Roy. Ils ont tous deux fait beaucoup pour cette thèse. En fait, ils ont suivi son développement jusqu'au dépôt officiel du projet de recherche. Avec ferveur, ils ont su prodiguer leurs conseils et manifester leurs encouragements. Merci aussi pour leurs nombreux et très constructifs commentaires formulés à la suite du dépôt officiel de ma thèse de doctorat.

Que dire de la disponibilité du professeur Louis Raymond qui a accepté sans hésitation d'intervenir dans le cadre de l'examen de synthèse et du dépôt de mon projet de recherche. Un merci tout particulier pour m'avoir incitée à explorer une tout

autre dimension des connaissances, jusqu'alors acquises. Merci également, pour les précieux et très pertinents commentaires qu'il a pris soin de formuler, après avoir pris connaissance de la version finale de ma thèse de doctorat.

Je ne saurais assez remercier monsieur Guy Belletête, président de l'Institut de développement de produits, pour m'avoir ouvert toutes grandes les portes de l'organisme qu'il dirige et permit de contacter l'ensemble de ses membres. C'est en effet grâce à lui, grâce à sa confiance au début de ce projet, que j'ai pu très tôt compter sur la collaboration des entreprises visitées tout au long de ma démarche doctorale.

À tous ces gens ayant participé à cette exploration, et qui font encore partie de mon environnement professionnel, un très grand merci pour la constance de leur disponibilité et de leur collaboration. Les propos tenus par les membres des entreprises, dont je dois taire le nom en raison de la confidentialité promise, ont été la pierre angulaire de cette recherche.

Finalement, cette recherche doctorale n'aurait pas été possible sans l'appui financier provenant de trois sources, et je leur en suis très reconnaissante. Il y a eu la Fédération canadienne d'aide à la recherche, qui m'a octroyé une bourse d'études. Aussi, un montant d'argent substantiel, sous le couvert d'une commandite de la recherche sur la logistique, m'a été accordé par le ministère de l'Industrie et du Commerce. Finalement, à l'automne 2003, les généreux donateurs de la fondation de l'Université du Québec à Trois-Rivières m'auront permis de bénéficier d'une bourse d'études.

L'INTRODUCTION

Afin de pouvoir se développer davantage et maintenir leur part de marché, les entreprises d'aujourd'hui doivent s'ajuster rapidement aux nouvelles exigences environnementales (Sampler et Short, 1998). Souvent, leurs dirigeants se retrouvent devant l'obligation de réviser leurs stratégies et de veiller à ce que l'organisation en place permette la flexibilité et la rapidité d'action dont ils ont besoin pour tenir le cap (Tarondeau et Wright, 1995).

En conséquence, plusieurs d'entre elles en sont rendues à modeler l'organisation verticale traditionnelle appliquée depuis fort longtemps, sinon à la transformer totalement en une organisation plus adaptée à la réalité vécue, soit l'organisation transversale (Milliot, 1999; Tarondeau, Jolibert et Choffray, 1994; Tarondeau et Wright, 1995). La très grande difficulté et complexité à gérer l'organisation transversale ne fait plus de doute parmi ses adeptes et les chercheurs qui l'ont étudiée (Ford et Randolph, 1992). On va jusqu'à prétendre qu'il serait très difficile d'en obtenir les résultats escomptés, voire que ses retombées réelles seraient plutôt mitigées (Bishop, 1999; Cackowski, Najdawi et Chung, 2000; Gobeli et Larson, 1986; Larson et Gobeli, 1987; Smart et Barnum, 2000).

Dans le cadre de la résidence en entreprise, un important problème a été mis en évidence et reconnu comme tel par les entreprises manufacturières consultées. Il s'agit du manque d'intégration entre le processus transversal de développement de nouveaux produits et les fonctions traditionnelles de l'entreprise. Ce qui est d'autant plus surprenant, c'est que ce problème, souligné dans la documentation depuis plus de vingt ans, existerait toujours dans nos entreprises québécoises les plus avisées et les plus dynamiques de leur secteur d'activité. Dans la même veine, aucune des étu-

des consultées jusqu'à présent ne rapporte avoir été consacrée à la solution d'un tel problème d'intégration et encore moins, à l'exploration de sa résolution.

Suivant une démarche par théorisation ancrée, les données obtenues sur le terrain ont permis de faire émerger plusieurs pratiques de gestion déjà appliquées ainsi que d'autres à titre de suggestions de la part des répondants. Après avoir réalisé une analyse profonde de celles-ci et s'être adonné à une élévation de leur niveau d'abstraction, un modèle théorique de l'influence de ces pratiques sur l'intégration des activités a été développé. Il s'agit là d'une contribution relativement importante à la recherche portant sur les organisations basées sur les processus transversaux. Mais encore, les composantes du modèle théorique sont porteuses de solutions pratiques pour les entreprises devant conjuguer avec une telle complexité organisationnelle.

Au chapitre premier, nous présenterons la problématique managériale. Dans un premier temps, nous traiterons brièvement des pressions environnementales susceptibles d'être à l'origine des défis auxquels sont confrontés les gestionnaires d'aujourd'hui. Par la suite, seront énoncés le problème managérial et le problème de recherche.

Le chapitre deuxième concerne le contexte théorique de notre recherche. Dans un premier temps, nous définirons l'organisation transversale puis nous clarifierons ses similarités et ses différences avec d'autres vocables connexes. En second lieu, après avoir défini ce que nous entendons par processus transversal, nous préciserons les motifs sous-jacents au choix de limiter notre étude à la fois aux activités internes de processus transversal et au processus de développement de nouveaux produits dont les activités sont réalisées de manière séquentielle. Suivra la définition conceptuelle de l'intégration proposée dans le cadre cette recherche.

La quatrième section de ce chapitre vise la présentation du cadre de réflexion rassemblant la documentation qui porte sur l'intégration interfonctionnelle, l'équipe multidisciplinaire et l'organisation matricielle. Ce chapitre sera conclu par la formulation de la question générale et des questions spécifiques de la recherche de même que par la définition opérationnelle de l'intégration des activités relatives au processus de développement de nouveaux produits à celles des fonctions traditionnelles de l'entreprise.

Au chapitre troisième, nous traiterons du cadre opératoire. Dans un premier temps, seront exposés les principes de base de la recherche appliquée. Suivront les aléas relatifs au positionnement épistémologique constructiviste de cette recherche doctorale. En troisième lieu, nous préciserons l'architecture de la recherche soit l'objet visé, le processus de production de la connaissance, le type ainsi que la stratégie de recherche privilégiée : la théorisation ancrée. Pour terminer ce chapitre, la méthodologie de recherche suivie pour réaliser le modèle théorique d'intégration des activités sera explicitée de manière détaillée.

Au quatrième chapitre sont rassemblés les différents résultats obtenus dans le cadre de notre recherche. Dans un premier temps, nous présenterons le modèle théorique d'intégration des activités et nous définirons ses principales composantes. En second lieu, nous apporterons des précisions sur le principe fondamental qui a émergé des données obtenues. Suivront, les cinq politiques de gestion découlant de ce principe de même que les pratiques qu'ils sous-tendent ainsi que leurs liens d'influence sur les 19 situations problématiques relatives à l'intégration des activités. Puis nous présenterons une synthèse des différents résultats obtenus dans le cadre de la recherche.

Finalement, il y aura discussion et la présente recherche sera conclue. En plus des résultats les plus marquants, le lecteur pourra prendre connaissance de la transférabilité des résultats tant sur le plan appliqué que scientifique, des limites de cette étude de même que des principales avenues de recherche qui en découlent.

PREMIER CHAPITRE

LA PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE

Traiter de la problématique managériale signifie essentiellement de décrire le contexte dans lequel celle-ci se situe ainsi que de mettre en lumière les différentes observations permettant de démontrer l'importance de s'y attarder. Dans un premier temps, nous traiterons de l'environnement extérieur à l'entreprise en faisant ressortir les principaux défis auxquels doit faire face le gestionnaire d'aujourd'hui. Par la suite, seront justifiés le problème managérial et le problème de recherche.

1. L'ENVIRONNEMENT EXTERNE ET SES DÉFIS

1.1 L'environnement externe

Les deux dernières décennies ont été fortement marquées par l'intensité de la turbulence et du changement au niveau de l'environnement externe à l'entreprise, réalités qui ont certes contribué à une transformation de la pensée managériale (Nadler et Tushman, 1999; Sampler et Short, 1998). Parmi les principales forces ayant joué un rôle prépondérant dans cette ébullition et cette mouvance en continu de l'environnement, il y a la nature changeante du marché, la déréglementation et les politiques gouvernementales, la globalisation ainsi que le développement technologique (Coyle, Bardi et Langley, 1996; Nadler et Tushman, 1999). Voici un bref aperçu de ces quatre forces environnementales.

L'environnement externe est particulièrement caractérisé par une demande pour des produits et des services de plus en plus personnalisés. Ces changements dans

les besoins du consommateur proviennent, entre autres, de deux sources. La première relève d'une augmentation importante du niveau d'instruction ou d'information chez le consommateur, d'où la remise en question du critère de concurrence tenant de la loyauté envers la marque. En effet, connaissant davantage les produits, le consommateur aurait appris que la marque n'est pas nécessairement synonyme de qualité (*Ibid.*). Par voie de conséquence, selon Blumentritt (2004) le consommateur est devenu de plus en plus exigeant en matière de prix et de qualité, et n'est surtout pas prêt à payer un prix plus élevé simplement en raison de la notoriété de la marque.

Comme seconde source de l'apparition de besoins différents chez le consommateur, il y a les changements démographiques comme la famille à deux carrières, la famille monoparentale et les gens vivant seuls. Constamment à court de temps, le consommateur ne tolère plus les délais surtout quand il réalise que l'attente résulte d'un manque d'efficacité. Aussi, il désire acheter au moment qui lui convient c'est-à-dire selon son horaire de travail et bien sûr, le plus rapidement possible (Coyle *et al.*, 1996). Suivant Tarondeau et Wright (1995), ces changements observés chez le consommateur ont généré une multiplication des produits et des marchés et ont exigé, de la part des entreprises, le développement de produits sur mesure tant au niveau des biens tangibles que des services. En guise d'exemples, prenons la modification des emballages afin de rendre les produits plus accessibles. Il y a aussi les repas cuisinés et frais du jour qui a nécessité l'ajout, dans nos supermarchés, de comptoirs réservés à cet effet, mais également ont fait émerger des boutiques spécialisées offrant une cuisine à l'allure faite maison.

Selon Coyle *et al.* (1996), bon nombre de réglementations ont été abolies depuis les deux dernières décennies laissant place à une plus grande ouverture sur le marché pour les nouveaux venus et la possibilité d'une grande variation dans les prix. À titre d'exemple, depuis 1980 le secteur du transport Nord américain a vécu une

véritable révolution en matière de réglementation gouvernementale. Effectivement, il y a eu déréglementation sur certains aspects tels que le prix. D'un autre côté, ce secteur s'est doté d'une nouvelle réglementation plus pointue et plus complexe à l'égard de la sécurité et de la protection environnementale. On comprend que ces nouveaux règlements ont contribué à diminuer les chances de percer le marché en invoquant simplement une stratégie de prix, en exigeant, en revanche, une plus grande créativité de la part des nouveaux venus et de ceux qui tentent de s'y maintenir.

Durant la dernière décennie, nous avons assisté à un décloisonnement des frontières faisant en sorte que les marchés sont davantage pris dans leur globalité. Par exemple, il y a l'entente relative au libre échange Mexique et États-Unis qui promet de grands changements dans les échanges Canada/Mexique. Quant aux échanges Canada/USA, ceux-ci ont déjà transformé la façon de faire du commerce, et ce, dans bon nombre de secteurs d'activité. Notons aussi l'intégration économique et financière des pays de l'Europe de l'Ouest, adhésion qui ferait du continent européen le plus grand marché du monde.

Évidemment, cette globalisation des marchés entraîne une plus grande concurrence tant sur les marchés intérieurs qu'internationaux (Blumentritt, 2004), mais aussi des changements dans la manière de faire des affaires. Parmi ces façons de faire, il en est une des plus difficiles et des plus complexes. Il s'agit d'échanges et de décisions prises conjointement entre les entreprises, et impliquant à la fois les fournisseurs et les producteurs. De fait, le partenariat et l'alliance internationale ou locale jouent actuellement, et continueront à l'avenir de jouer un rôle prépondérant au sein de l'économie (Coyle *et al.*, 1996; Gerwin et Ferris, 2004).

Également, la globalisation a complexifié les achats de matières premières jusqu'aux fournitures et les ventes sélectives dans des marchés internationaux. En fait, les entreprises doivent désormais conjuguer avec la présence d'intermédiaires internationaux à multiples facettes et des stratégies de marché fort diversifiées incluant les sites de production internationale et les ventes de produits au comptoir (Coyle *et al.*, 1996).

Finalement, l'amélioration des systèmes technologiques et l'augmentation de la simplicité de leur utilisation ont favorisé l'émergence d'une grande variété de systèmes informatiques de plus en plus performants. La réduction des coûts d'achat de ces systèmes et la plus grande familiarité avec l'utilisation des logiciels ont, pour leur part, permis de développer un soutien informatisé extrêmement puissant touchant différentes fonctions dans l'entreprise. Parmi ces systèmes, il y a les systèmes experts qui offrent la promesse de lier le statut de l'information à son contrôle, et ce, de l'achat du matériel à la livraison du produit fini. Le développement et la gestion de ces données n'auraient pas été possibles, il y a de cela seulement quelques années.

Pour sa part, le système EDI (electronic data interchange) de transmission d'informations a joué un rôle important dans l'entreprise en augmentant l'efficacité et l'efficacité des processus de gestion de la distribution. De plus, ce système d'information permet d'intégrer les systèmes de vendeurs, de clients et de compagnies de transports (*Ibid.*).

1.2 Les défis pour les gestionnaires

On comprend que ces quatre grandes forces environnementales accentuent la férocité de la concurrence entre les entreprises qui, en retour, complexifient nettement

les relations entre les éléments qui la constituent. Désormais, il est un mot d'ordre que les entreprises ont compris et qui prévaut toujours : il importe de développer et de maintenir une capacité d'adaptation continue au sein de l'entreprise, réalité qui fait évidemment émerger de nouvelles priorités managériales (Sampler et Short, 1998).

Afin de demeurer dans la course, les entreprises doivent désormais orienter leur stratégie en l'axant sur l'amélioration continue des procédés et le développement de produits et de services très innovateurs et d'une qualité irréprochable, produits qui sont offerts dans une très grande diversité (Blumentritt, 2004). De plus, ces systèmes se devront d'être dotés d'une très grande flexibilité et d'une rapidité de réponse sans faille (Hobday, 2000; Tarondeau et Wright, 1995).

Par surcroît, les entreprises doivent prendre conscience qu'elles sont elles-mêmes fort complexes dans leur organisation interne. Il s'agit là d'une réalité qui est susceptible de paralyser celle-ci en matière d'adaptation aux exigences environnementales. À ce titre, De Rosnay (1995) présente quatre motifs justifiant le développement de nouvelles organisations. Premièrement, la nature hiérarchique et séquentielle des approches traditionnelles n'est plus adaptée à la complexité des situations et à la vitesse avec laquelle les choses évoluent. De fait, la complexité interne des entreprises est telle, qu'elle freine celles-ci dans leur démarche d'accroissement de leur flexibilité justement en raison de l'orientation et de la rigidité de leurs structures. Mais encore, suivant Cornet (1999), la fragmentation du travail qui découle de cette structure génère à son tour d'immenses pertes de temps et souvent une incohérence dans les priorités mises de l'avant.

Le second motif résulte du premier en ce sens que pour suivre l'évolution, les structures doivent être en mesure de s'adapter rapidement. Une fois de plus, la com-

plexité de l'organisation est telle, qu'elle inhibe tout changement en profondeur, car la modification d'une de ses parties entraîne, forcément, une réorganisation de l'ensemble de l'entreprise. Voilà, peut-être, un des motifs justifiant l'option pour une fusion avec une autre entreprise plutôt que pour une réorganisation en profondeur de toute l'entreprise (Nadler et Tushman, 1999). Comme troisième motif, il y a le développement des ressources humaines qui nécessite, entre autres, l'utilisation de pratiques de récompenses autres que le traditionnel salaire. Il peut s'agir de la considération, de la motivation, de la participation, de l'intéressement, de la valorisation des tâches, etc. On se veut désormais des partenaires de l'entreprise.

Finalement, l'entreprise d'aujourd'hui ne peut plus être déconnectée des réseaux qui l'irriguent c'est-à-dire des réseaux financiers, d'information et de distribution. En conséquence, celle-ci doit désormais conjuguer avec la coévolution de l'homme, de la machine et de l'environnement. Il s'agit là d'univers convergeant désormais vers une approche commune soit la configuration en réseaux, au même titre que la biologie et l'informatique.

Essentiellement, cette mouvance continue et cette complexité à la fois interne et externe remettent en question la pensée traditionnelle verticale de l'organisation de l'entreprise. Suivant Sampler et Short (1998), on s'interrogerait même à savoir si les entreprises peuvent persister dans la mise en place d'opérations et de stratégies d'affaires à ce point centralisées (Hamel, 1996; Porter, 1996).

Suivant Harris (1997), cette nouvelle économie dite informationnelle ou du savoir mène droit vers une société où désormais, la productivité et la compétitivité dépendent d'une part, de la capacité des entreprises à gérer ses processus. En fait, la gestion par processus pourrait répondre aux nouvelles priorités auxquelles est

confrontée l'entreprise en modifiant la rigidité des fonctions au profit de structures plus souples et *ad hoc*, à savoir les équipes de travail (Favier et Coat, 1999).

D'autre part, la productivité et la compétitivité de nos entreprises dépendraient de la capacité de celles-ci à utiliser l'information basée sur la connaissance de ses membres (Harris, 1997). Ainsi, Tarondeau et Wright (1995) proposent la décentralisation du pouvoir organisationnel, en le ramenant le plus près possible des compétences nécessaires à la prise de décisions organisationnelles. Pour sa part, Wilderman (1998) suggère le développement du partenariat à titre d'avantage concurrentiel. En fait, il appert qu'une entreprise qui non seulement reconnaît l'importance des relations d'affaires, mais surtout agit et gère en conséquence, verrait sa performance s'accroître et bénéficierait à coup sûr d'un avantage sur ses compétiteurs (Sampler et Short, 1998). On comprend ici que les ressources internes à l'entreprise seraient susceptibles de conférer un avantage concurrentiel à l'entreprise. Cependant, une condition s'impose : que ces ressources internes soient difficiles à créer, à acheter, à substituer ou à imiter (Barney, 1991; Bourgeon, 2002; Lippman et Rumelt, 1982; Nadler et Tushman, 1999; Peteraf, 1993).

Voilà une nouvelle pensée managériale suggérant l'importance de mettre l'accent sur les éléments intangibles de l'entreprise comme sources d'un avantage concurrentiel. Selon Sampler et Short (1998), ces éléments intangibles peuvent être la connaissance (Winter, 1987), l'apprentissage (Senge, 1990), l'image de marque, la culture de l'entreprise (Itami, 1987) et les compétences clés (Nadler et Tushman, 1999; Prahalad et Hamel, 1990; Tarondeau et Wright, 1995; Wilderman, 1998). Aussi, les processus d'affaires incarnent des actifs stratégiques, en ce sens qu'ils sont généralement non imitables, non substituables et non échangeables sur le marché (Barney, 1986; Nesheim, 2003). Voilà ce qui peut expliquer l'engouement observé ces dernières années pour la gestion par processus d'affaires.

La gestion par processus d'affaires sous-entend le principe de transversalité, comme logique de fonctionnement organisationnel susceptible d'aider les entreprises à gagner en souplesse et en rapidité d'action tout en favorisant leur développement en continu. Ces attributs organisationnels découlent du fait que l'organisation transversale est centrée sur la réalisation du processus d'affaires pris dans sa totalité plutôt que sur la seule réalisation d'une fonction, comme c'est le cas pour l'organisation verticale. En plus de fournir une vue d'ensemble des activités à réaliser, l'organisation transversale favorise l'apprentissage et le partage d'information, éléments qui sont considérés comme essentiels au développement de l'entreprise (Milliot, 1999).

En fait, la transversalité prône l'idée que la connaissance se développe plus facilement et mieux à partir d'avis complémentaires donnés librement à l'égard d'un projet ou d'une opération. L'expertise ainsi partagée entre personnes venant d'horizons différents, ne fait qu'accélérer la capacité de transformation des données en savoir-faire et en connaissances (Milliot, 1999). Voilà pourquoi bon nombre de grandes firmes américaines travaillant dans l'industrie de l'électronique, soit de l'information et de la communication, s'appuieraient sur cette logique de fonctionnement organisationnel (De Rosnay, 1995; Jelinek et Schoonhoven, 1993). En fait, en combinant les résultats tirés de deux études réalisées par Larson et Gobeli (1987, 1988), près de 76 % des entreprises utiliserait le mode de fonctionnement organisationnel transversal. Sur un autre continent, une recherche auprès des entreprises de Hong Kong démontre aussi que 64 % des entreprises consultées ferait usage de la transversalité pour réaliser leurs projets (Burns et Wholey, 1993).

2 LE PROBLÈME MANAGÉRIAL

Le principe de transversalité s'annonçait déjà dans les années 90 comme l'une des transformations majeures des organisations pour les années à venir (Tarondeau *et al.*, 1994; Milliot, 1999), et tient toujours le cap quant à son importance. La principale raison de cet engouement peut se résumer à la capacité particulière de l'organisation transversale à s'adapter aux nouvelles conditions environnementales imposées aux entreprises (Tarondeau et Wright, 1995).

Également, celle-ci serait susceptible d'offrir de nombreux avantages aux entreprises qui s'en prévalent, notamment en influençant l'augmentation du niveau de coordination entre les différentes fonctions de l'entreprise. Dans la pratique, cependant, il appert que celle-ci est difficile à gérer et à générer les espoirs escomptés (Ford et Randolph, 1992). Ainsi, les bénéfices réels de l'équipe multidisciplinaire (EMD)¹ qu'elle sous-entend sont restreints, même que bon nombre de ces équipes sont vouées à l'échec (Bishop, 1999; Cackowski *et al.*, 2000; Larson et Gobeli, 1987; Smart et Barnum, 2000). En fait, plusieurs entreprises ayant déjà expérimenté la transversalité, seraient en mesure d'attester que la cohabitation de l'EMD avec les fonctions de l'entreprise a contribué à la génération de problèmes d'ordre institutionnel de même que des conflits de toutes sortes entre les différentes spécialités (Spector, 1999).

Bref, en théorie l'EMD à la base de la transversalité serait un excellent mécanisme de coordination visant à répondre rapidement à des besoins changeants du marché. Mais dans la pratique tenter d'intégrer les activités que doivent réaliser ses membres à celles relatives à leur fonction traditionnelle dans l'entreprise, serait loin d'être une tâche facile (Bishop, 1999). Devant une telle complexité, il n'est donc pas

¹ À partir de ce point, nous utiliserons l'abréviation EMD.

étonnant que ce mode de gestion soit si controversé et ait une réputation à ce point terni (Poirot, 1991).

Dans le cadre de notre résidence en entreprise, nous avons voulu clarifier en quoi la cohabitation des fonctions avec un processus transversal résulte en pratique. Pour y parvenir, plusieurs entreprises manufacturières québécoises ont été rencontrées en deux vagues successives de collecte de données. Pour plus d'information sur la méthodologie suivie et le détail concernant les résultats obtenus, le lecteur peut consulter le rapport partiel de la résidence en entreprise, présenté à l'annexe A.

Des informations, obtenues à la suite d'entretiens personnels puis d'une recension de la documentation (1^{re} vague de collecte de données), ont ressorti six volets d'un problème dit d'intégration des activités relatives au processus transversal de développement de nouveaux produits (DNP)² à celles concernant les fonctions traditionnelles de l'entreprise. Ces volets ou sous-ensembles du problème d'intégration des activités sont :

1. La lourdeur des tâches et des responsabilités;
2. Le manque de disponibilité des ressources humaines et informationnelles;
3. Le manque d'appui de la direction à l'égard du DNP;
4. La lutte de pouvoir;
5. La défaillance dans la gestion des priorités en matière de projets à réaliser;
6. La défaillance dans le rendement du mode de direction prévalant en contexte de transversalité.

Ces différents sous-ensembles du problème d'intégration ne sont pas linéaires, mais se présentent plutôt comme une escalade d'actions et de réactions sans fin. Aussi, en

² À partir de ce point, nous utiliserons l'abréviation DNP.

perdurant ce problème complexifie et rend de plus en plus difficile le travail des gestionnaires.

Par la suite, un sondage auprès de 32 répondants aura permis de constater la présence assez générale d'un tel problème d'intégration des activités (2^e vague de collecte de données). En effet, sur une échelle de Likert allant de pas du tout à énormément, les membres consultés font nettement ressortir l'importance du problème d'intégration des activités et leur intérêt quant à sa résolution. Le tableau 1 présente l'ensemble des résultats obtenus pour chacun des volets du problème d'intégration, et ce, sur quatre points : a) vivent-ils la situation? b) la situation a-t-elle un effet négatif sur l'entreprise? c) ont-ils résolu cette situation? d) sont-ils intéressés à la résoudre?

Si on considère les résultats dans leur totalité, on observe que les entreprises rencontrent effectivement un problème d'intégration des activités ($\bar{x} = 3,1$), problème qu'elles semblent avoir peu résolu ($\bar{x} = 2,5$). Également, les répondants reconnaissent l'importance de l'ensemble des volets du problème d'intégration sur l'efficacité de l'entreprise ($\bar{x} = 3,2$) et manifestent un intérêt assez élevé à le résoudre ($\bar{x} = 3,7$).

Parmi les volets du problème d'intégration des activités qui seraient le plus reconnus et dont la moyenne est de 3,2 et plus, il y a la lourdeur des tâches et des responsabilités ($\bar{x} = 3,5$), le manque de disponibilité des ressources humaines et informationnelles ($\bar{x} = 3,2$) et la défaillance dans la gestion des priorités en matière de projets à réaliser ($\bar{x} = 3,7$). À noter également que ces trois volets du problème d'intégration semblent avoir été peu résolus par les entreprises ($\bar{x} = 2,5$ ou moins), que les répondants les considèrent susceptibles d'avoir un effet négatif assez élevé sur le succès du DNP ($\bar{x} \geq 3,2$) et ont exprimé un très grand intérêt à les résoudre (les moyennes oscillant entre 3,6 et 4,2).

Tableau 1

Les résultats se rapportant au problème d'intégration des activités

| Volets du problème d'intégration des activités relatives au processus de dévelop- pement de nouveaux produits et à celles des fonctions traditionnelles de l'entreprise | Résultats | | | |
|--|--------------------|------------------|----------------------|---------------------|
| | Situation vécue | Effet négatif | Situation résolue | Intérêt à régler |
| | \bar{x} | \bar{x} | \bar{x} | \bar{x} |
| Lourdeur des tâches et des responsabilités | <u>3,5</u> | <u>3,2</u> | 2,4 | <u>4</u> |
| Manque de disponibilité des ressources humaines et informationnelles | <u>3,2</u> | <u>3,3</u> | 2,5 | <u>3,6</u> |
| Manque d'appui de la direction à l'égard du DNP | 2,9/2,6* | <u>3,1</u> | 2,7 | <u>3,7</u> |
| Lutte de pouvoir | 2,5 | 2,7 | 2,7 | <u>3,1</u> |
| Défaillance dans la gestion des priorités en ma- tière de projets à réaliser | <u>3,7</u> | <u>3,9</u> | 2,3 | <u>4,2</u> |
| Défaillance dans le rendement du mode de direc- tion en contexte de transversalité | 2,7 | 2,9 | 2,6 | <u>3,4</u> |

* Le résultat de gauche concerne la haute direction, celui de droite concerne la direction fonctionnelle.

Le soulignement vise à faire ressortir une moyenne élevée.

Concernant les trois autres volets du problème d'intégration des activités, les entreprises consultées rencontreraient moins de problèmes ($\bar{x} \leq 2,9$). Il s'agit du manque d'appui de la direction à l'égard du DNP ($\bar{x} = 2,9$), de la lutte de pouvoir ($\bar{x} = 2,5$) et de la défaillance dans le rendement du mode de direction en contexte de transversalité ($\bar{x} = 2,7$). Néanmoins, il semble que ces volets du problème d'intégration ne soient pas plus résolus ($\bar{x} \leq 2,7$), même si les répondants considèrent qu'ils sont susceptibles d'avoir un effet négatif sur le succès du DNP ($\bar{x} \geq 2,7$). Comme pour les trois premières situations, les répondants expriment un intérêt certain à résoudre ces trois volets du problème d'intégration avec une moyenne variant de 3,1 à 3,7.

Devant de telles évidences, on ne peut plus douter que l'entreprise, qui tente d'adapter son fonctionnement organisationnel en instaurant des pratiques suivant une approche transversale, vit un problème managérial de taille qui peut s'énoncer de la façon suivante :

Il est très complexe de gérer la cohabitation d'un processus transversal avec la structure fonctionnelle traditionnelle de l'entreprise.

3. LE PROBLÈME DE RECHERCHE

Malgré cette complexité évidente et l'apparente difficulté à appliquer cette double orientation de manière efficace, l'entreprise n'a d'autre choix, stratégiquement parlant, que de conjuguer avec cette réalité. Au risque de se répéter, l'organisation essentiellement verticale ne tient plus, surtout dans les secteurs d'activité à très forte mouvance et où la concurrence est intense. D'un autre côté, il est illusoire de croire que toutes les entreprises bénéficieraient d'une structure organisationnelle totalement horizontale, les unités fonctionnelles ayant leur raison d'être notamment en raison de leur capacité de générer et de transmettre l'apprentissage organisationnel essentiel à sa survie (Bourgeon, 2002). De toute évidence, la gestion du processus transversal n'obtiendra le succès convoité que par la complicité de tous les spécialistes qui sont nécessaires à la réalisation de ses activités, spécialistes qui devront s'y adonner en même temps que leurs tâches fonctionnelles. Bref, si l'EMD est essentielle, celle-ci devra survivre et être efficace dans un environnement aligné fonctionnellement (Bishop, 1999).

Mais encore, on se rappelle que lors du sondage réalisé dans le cadre de la résidence en entreprise, tous les membres consultés ont non seulement reconnu la situation vécue dans l'entreprise, mais aussi manifesté un très grand intérêt à résoudre

les six volets du problème d'intégration des activités. De plus, certains se sont montrés très très heureux qu'on les soulève enfin. En fait, ils ont particulièrement exprimé cet intérêt par leur enthousiasme à remplir le questionnaire ainsi que par leurs multiples questions sur les situations problématiques qui leur étaient présentées.

Également, la possibilité d'obtenir l'information relative aux résultats de la présente recherche aurait suscité beaucoup de curiosité. « J'ai bien hâte de voir comment vous allez nous régler ça! » s'est exclamé un répondant en nous remettant le questionnaire qu'il venait juste de compléter. Quelques répondants ont même référé certains de leurs collègues afin qu'ils puissent donner leur avis sur les situations énoncées au questionnaire. « Juste pour voir, sa réaction [...] on a des problèmes, mais selon lui, il ne faut pas le dire », nous indique l'un d'entre eux.

Ces brefs commentaires font nettement ressortir que la réalité vécue, par les entreprises qui y sont confrontées, pourrait ressembler à une impasse. En conséquence, le problème de recherche peut s'énoncer de la façon suivante :

Il est très important de comprendre la cohabitation d'un processus transversal avec la structure fonctionnelle traditionnelle de l'entreprise, afin de tenter d'améliorer l'intégration de leurs activités.

DEUXIÈME CHAPITRE

LE CONTEXTE THÉORIQUE

La présentation du contexte théorique a pour objectif un relevé complet de la documentation scientifique pertinente pour la recherche en cours de réalisation. Nous aborderons cette recension en apportant, *a priori*, quelques précisions sur les concepts à la base de notre recherche. Ainsi, dans un premier temps, nous définirons l'organisation transversale et présenterons ses caractéristiques. Cette clarification conceptuelle se poursuivra par le rapprochement et la distinction de l'organisation transversale à d'autres vocables connexes comme l'organisation latérale, l'organisation matricielle, l'organisation horizontale, etc. En second lieu, nous cerneons le processus de DNP sur lequel porte spécifiquement notre étude, après l'avoir décrit comme un des processus transversaux les plus connus. Finalement, nous définissons le concept intégration. C'est ce dont nous traiterons à la première section de ce deuxième chapitre.

À la seconde section, nous élaborerons le cadre de réflexion de la recherche. De fait, malgré notre choix de la théorie ancrée comme stratégie de recherche, nous ne pouvions nous soustraire à l'obligation de réaliser un tel cadre tout simplement parce qu'il représente une étape essentielle à la réalisation d'une thèse doctorale. Alors que suivant la démarche de théorisation ancrée, la recherche devrait être amorcée sans procéder, au préalable, à une recension de la documentation relative au sujet sous étude afin de ne pas forcer les données (Glaser et Strauss, 1967). Cependant, Glaser (1998) reconnaît cet impératif, et suggère plutôt au chercheur de tenter de faire abstraction des connaissances fraîchement acquises dès qu'il posera les pieds sur le terrain à explorer. C'est ce à quoi nous nous sommes engagés. Ainsi, dans un premier temps, les champs d'intérêt recensés seront précisés de même que le modèle théori-

que ayant servi de canevas à notre cadre de réflexion. Suivra la présentation détaillée de cette recension de la documentation.

À la troisième section, la question générale de la recherche à laquelle nous nous proposons de répondre sera précisée. Puis, en quatrième lieu, nous expliquerons l'absence de modèle conceptuel pour guider cette étude doctorale et formulerons les questions spécifiques de la présente recherche. Finalement, nous présenterons les définitions conceptuelles et opérationnelles de l'intégration.

1. LES CONCEPTS À LA BASE DE LA RECHERCHE

1.1 L'organisation transversale

Après avoir défini et présenté les différentes caractéristiques de l'organisation transversale, ce concept sera rapproché des différentes appellations susceptibles de lui être substituées.

1.1.1 *La définition et les caractéristiques de l'organisation transversale*

Tarondeau et Wright (1995) définissent l'organisation transversale comme « la recomposition de l'entreprise par flux et par processus plutôt que par fonctions » (p. 113). Ainsi structurée autour des processus, l'organisation transversale suit une logique de service de sorte que le client devient le centre d'intérêt de l'entreprise. L'objectif principal de l'organisation transversale est une plus grande maîtrise de la totalité de la chaîne des activités (des fournisseurs aux clients) par la transformation des processus productifs et administratifs, précisément en alignant l'entreprise avec ses produits et ses marchés.

Milliot (1999) et Ostroff (1999) s'entendent quant aux principales caractéristiques de l'organisation transversale³ suivantes :

1. Un processus, dont les activités complexes diffèrent (par opposition à des tâches délimitées), mais qui sont complémentaires et sont liées par des flux d'information ou des éléments tangibles;
2. Une EMD pour unité de base, regroupant les compétences nécessaires pour faciliter l'apprentissage organisationnel et répondre le plus rapidement possible aux attentes des clients;
3. Une communication transversale réduisant le manque de cohérence interfonctionnelle, souvent source d'incompréhension entre les membres;
4. Une responsabilisation des membres dans la prise de décisions lors de leur intervention au sein du processus;

À cela s'ajoutent deux autres caractéristiques faisant référence à :

5. Un responsable du processus qui assume, d'un bout à l'autre, la responsabilité de chaque processus d'affaires (Ostroff, 1999);
6. Un démantèlement du groupe, une fois la mission accomplie, pour laisser ses membres relever d'autres défis avec d'autres équipes (Milliot, 1999).

Un point qu'il serait important de souligner est, que l'organisation transversale suppose la préservation des fonctions ou des départements de l'entreprise. Toutefois, la réalisation des missions opérationnelles revient aux unités horizontales, c'est-à-dire les processus et leurs projets, plutôt qu'aux unités verticales. Pour leur part, les fonctions conservent la responsabilité du développement, du stockage et de la mise à disposition des ressources et des compétences. De cette façon, l'organisation transversale devient la traduction structurelle des stratégies visant à obtenir des avantages concurrentiels en termes de qualité et d'innovation dans un environnement turbulent, là où des capacités d'adaptation ou d'anticipation rapides sont indispensables pour s'affirmer dans son marché (Tarondeau et Wright, 1995).

³ Ostroff (1999) utilise l'expression entreprise horizontale plutôt que transversale.

De fait, parmi les principales retombées de la transversalité, notons la rapidité de réaction de l'entreprise (Tarondeau et Wright, 1995). Au risque de se répéter, rappelons que cette rapidité d'action est rendue possible parce que dans une organisation transversale, la direction centre son attention sur la réalisation du processus d'affaires plutôt que sur la réalisation d'une fonction, comme c'est le cas dans un contexte où l'organisation à la verticale prévaut.

Finalement, suivant Tarondeau et Wright (1995), en plus de favoriser la rapidité de réaction, l'organisation transversale offrirait les avantages suivants :

1. Éviter les traditionnelles lourdeurs de coordination entre les fonctions et les niveaux hiérarchiques;
2. Encourager l'utilisation de procédures permettant la transmission du savoir;
3. Valoriser l'apprentissage plutôt que le contrôle, en axant sur la responsabilisation des membres de l'entreprise.

1.1.2 *Le rapprochement avec d'autres vocables connexes*

La réflexion sur les nouvelles façons d'organiser les entreprises a conduit à l'étude de thèmes tels que le décloisonnement de la gestion des entreprises ainsi qu'à la recherche d'une meilleure coordination entre les fonctions, dont certains des membres sont affectés à un même projet ou processus. Inévitablement, de ces travaux sont ressortis différents concepts ou appellations très près les uns des autres, pour ne pas dire assez semblables dans leur essence. Parmi ceux-ci, notons a) l'organisation transversale (Tarondeau et Wright, 1995), b) l'organisation latérale (Galbraith, 1994), c) l'organisation matricielle (Davis et Lawrence, 1977, 1978), d) l'organisation informationnelle organique (Milliot, 1999), d) l'entreprise horizontale (Ostroff, 1999), e) l'organisation menée par le projet (Hobday, 2000), f) l'organisation par les processus (Armistead et Rowland, 1996). Dans un premier temps, nous ferons ressortir le

lien entre l'organisation transversale et l'organisation latérale. Par la suite, nous rapprocherons l'organisation transversale à l'organisation matricielle. Nous terminerons cette sous-section en comparant l'organisation transversale aux quatre autres appellations.

Le lien entre l'organisation transversale et l'organisation latérale.

L'organisation latérale telle que proposée par Galbraith (1977, 1994) pourrait être rapprochée de celles qui viennent d'être évoquées sans qu'on puisse la considérer analogue. D'abord, Galbraith définit l'organisation latérale comme « un mécanisme pour décentraliser les décisions de la gestion générale » (1994, p. 6) sans en désigner l'orientation ou l'unité de fonctionnement qu'elle pourrait sous-tendre. En effet, l'ouvrage de Galbraith traite spécifiquement des mécanismes de coordination ou de liaison (Mintzberg, 1984), qui sont considérés être de plus en plus comme essentiels aux organisations d'aujourd'hui (Galbraith, 1994). En guise d'exemples, il y a le groupe interfonction et l'intégrateur ou le coordonnateur d'un tel groupe.

En conséquence, plutôt que de considérer l'organisation latérale synonyme de l'organisation transversale, celle-ci sous-entend des mécanismes de coordination essentiels au fonctionnement de l'organisation transversale. En d'autres termes, l'organisation transversale coordonnerait les différentes fonctions affectées à la réalisation des processus d'affaires par l'organisation latérale, mais l'organisation latérale ne ferait pas nécessairement référence à l'organisation transversale ou horizontale.

Le rapprochement de l'organisation transversale et l'organisation matricielle.

Le rapprochement entre l'organisation transversale et l'organisation matricielle est important parce qu'elles ont plusieurs points de similitude. Cependant, c'est à l'organisation matricielle temporaire plutôt que permanente que l'organisation trans-

versale se rapproche. *A priori*, voici la distinction entre ces deux types d'organisation matricielle.

Tout d'abord, utilisant l'expression structure interfonctionnelle pour représenter l'organisation matricielle, Ford et Randolph (1992) définissent celle-ci comme :

[...] un certain type d'organisation qui traverse les fonctions étant donné qu'il implique le rassemblement de gens provenant de deux ou plusieurs disciplines ou fonctions différentes s'affairant à réaliser des tâches sur une base temporaire (équipe de projets) ou relativement permanente (organisation matricielle) (p. 269).

Cette définition de l'organisation matricielle fait nettement ressortir la possibilité d'un chevauchement temporaire et d'un chevauchement permanent entre les unités de fonctionnement (Davis et Lawrence, 1977; 1978). Dans le cas d'un chevauchement permanent, les interdépendances de même que les unités et les individus sont relativement stables dans le temps. En guise d'exemples, notons les agences gouvernementales et les hôpitaux. Dans ce cas-ci, la permanence de la situation marquerait la différence de manière évidente entre l'organisation transversale et l'organisation matricielle.

Par contre, le chevauchement temporaire serait associé à la réalisation de projets donc, à des changements fréquents en matière d'interdépendances, d'individus, et d'unités (Mintzberg, 1982). C'est d'ailleurs l'organisation matricielle au chevauchement temporaire qui serait le plus souvent utilisé, entre autres, dans l'industrie de la haute technologie (Davis et Lawrence, 1977) pour la réalisation d'un processus d'affaires comme le DNP.

L'organisation transversale et l'organisation matricielle temporaire se rapprochent sur quelques-unes de leurs caractéristiques et conséquences. Dans les deux cas, le processus ou le projet est réalisé par une EMD formée de membres dont les compétences sont complémentaires, et celle-ci est dissoute une fois le projet terminé. De plus, elles se traduisent par une organisation hybride en ce sens qu'elles considèrent à la fois le processus d'affaires et les fonctions nécessaires à sa réalisation, et il n'est pas nécessaire de rendre transversaux tous les processus d'affaires de l'entreprise. Pour conséquence principale, ce chevauchement créerait une cellule matricielle pour chaque fonction invitée à intervenir dans la réalisation du processus, rappelant que ses membres devront conjuguer avec la double responsabilité et autorité jusqu'à la fin du projet. Bref, la mise en pratique de l'organisation transversale entraînerait la création de matrices, tout comme c'est le cas pour l'organisation matricielle temporaire. Jusque-là, les deux organisations pourraient se substituer.

Cependant, il existe une différence entre les deux organisations quant à l'unité de l'entreprise à laquelle reviendrait la responsabilité de réaliser la mission de l'entreprise. Dans le cas de l'organisation transversale, l'entreprise rend prioritaire le processus d'affaires en ce sens qu'il devient l'unité de fonctionnement par laquelle la mission de l'entreprise devrait être réalisée. Dans une organisation matricielle, il apparaît que ses gestionnaires rendraient prioritaire la performance des fonctions traditionnelles de l'entreprise, mais viseraient la réalisation d'une double mission en se préoccupant également de la performance du processus d'affaires en cause.

Une autre différence susceptible de découler de la première concerne la représentation formelle du processus transversal à la haute direction, et ce, au même titre que les fonctions de l'entreprise. Alors que dans l'entreprise où l'organisation est matricielle, le responsable du processus transversal serait très rarement invité à intervenir à ce niveau décisionnel. Ainsi, malgré la double mission de l'entreprise, cette

absence de représentation du processus transversal à la haute direction reflète le maintien du *statu quo* concernant la priorité qu'ont les activités relatives aux fonctions traditionnelles de l'entreprise sur celles qui touchent le processus d'affaires.

Tarondeau et Wright (1995) se disent convaincus que l'organisation transversale ne correspond aucunement à l'organisation matricielle, car cette dernière « [...] fut largement utilisée comme solution de compromis entre les structures par fonctions et les structures par activités » (p. 118). Pour sa part, Galbraith (1994) précise « qu'il y a dix ans, ces concepts auraient été appelés des matrices » (p. 102) et sous-entend que ce changement de vocable pourrait découler davantage de la mauvaise réputation associée à l'organisation matricielle qu'à un changement de fond⁴. Mais à partir de leurs principales différences et similitudes, peut-on penser que l'organisation transversale puisse davantage correspondre à un prolongement de l'idéologie tournant autour de l'organisation matricielle, qu'à un tout autre type d'organisation? Du reste, on comprend que la réalité matricielle temporaire puisse concerner directement l'organisation transversale.

La comparaison entre l'organisation transversale et les autres vocables. Les appellations telles que l'organisation transversale (Tarondeau et Wright, 1995), l'organisation informationnelle organique (Milliot, 1999), l'entreprise horizontale (Ostroff, 1999), l'organisation menée par le projet (Hobday, 2000) et l'organisation par les processus (Armistead et Rowland, 1996) ont au moins quatre points en commun. Premièrement, toutes ces organisations prennent en compte des processus générateurs de valeur comme avantage concurrentiel, donc pour réaliser la mission de l'entreprise.

⁴ Galbraith (1994) utilise le vocable organisation horizontale plutôt que transversale.

Deuxièmement, elles envisagent la réalisation de tels processus par des EMD formées de membres dont les compétences sont complémentaires. Troisièmement, elles sous-entendent une orientation vers le client, voire la participation directe de celui-ci dans la réalisation du processus d'affaires. Quatrièmement, celles-ci se traduisent généralement par une organisation hybride où l'accent est placé sur le processus d'affaires tout en préservant les fonctions de l'entreprise. Il en est de même pour l'organisation par les processus et l'entreprise horizontale, malgré qu'elles soient présentées *a priori* comme une organisation à simple orientation (Armistead et Rowland, 1996; Ostroff, 1999). Bref, on peut penser que tous ces vocables pourraient se substituer les uns aux autres.

De toute évidence, il existe des similarités importantes entre plusieurs des vocables dont il vient tout juste d'être question. Le texte précédent en fait foi. Toutefois, dans le cadre de la présente recherche, le vocable *transversal* représente la logique de fonctionnement qui retient notre attention. En fait, ce terme évoquerait davantage a) la présence des deux logiques de fonctionnement organisationnel, soit la logique verticale et la logique horizontale, ce qui rend l'organisation hybride; b) que plusieurs des entités verticales peuvent être *traversées* par le processus d'affaires (Tarondeau et Wright, 1995) suivant ses besoins en matière de compétence; c) que cette *traversée* peut engendrer des remous auxquels l'entreprise devrait porter une attention particulière, tel un bateau coupant le mouvement naturel des eaux! Néanmoins, malgré notre position, nous désirons aviser le lecteur que les vocables, utilisés par les chercheurs dont les travaux ont été retenus pour la réalisation de cette recherche, ont été maintenus tout au long de ce document.

1.2 Le processus de développement de nouveaux produits

Jusqu'à présent, l'organisation transversale a été traitée comme s'il s'agissait d'une nouvelle façon de faire fonctionner l'entreprise dans sa totalité. Toutefois, il

serait plus courant d'organiser de manière transversale, certains de ces processus d'affaires tout en assurant la réalisation des autres processus par les unités fonctionnelles traditionnelles. Il semble même, que cette situation représenterait davantage la réalité que vivent ou qu'ont déjà vécu les entreprises (Spector, 1999), notamment en ce qui concerne le processus de DNP. Après avoir défini ce que nous entendons par un processus transversal et présenté quelques-uns d'entre eux, nous procéderons à la justification de notre décision de nous attarder précisément au processus de DNP dans le cadre de notre recherche, processus dont les activités se réalisent de manière séquentielle.

1.2.1 *Le processus transversal*

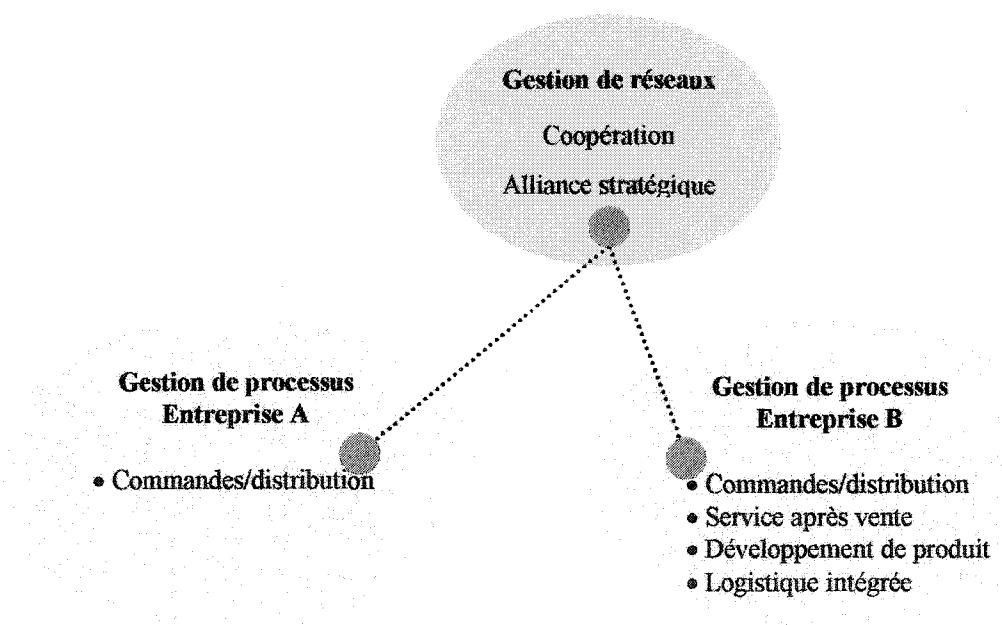
Plusieurs processus sont susceptibles d'être considérés comme des processus générateurs de valeur pour une entreprise. C'est ce qu'on appelle un processus transversal. D'abord, un processus se définit comme un : « Ensemble d'activités reliées entre elles par des flux d'information [...] significatifs et qui se combinent pour fournir un produit matériel ou immatériel important et bien défini » (Lorino, 1995, p. 55). Suivant certains auteurs (Childe, Maull et Bennett, 1994; Davenport et Short, 1990, dans Milliot, 1999), un processus aurait deux caractéristiques : il sert des clients à l'interne ou à l'externe et il traverse les structures verticales formelles.

Quant au processus transversal, Milliot (1999) le définit comme « un ensemble articulé de tâches reliées entre elles par des flux d'information permettant de répondre, dans les meilleures conditions, aux attentes des clients » (p. 9). Ainsi, un processus transversal devient créateur de valeur pour un client, valeur susceptible d'être mesurée par une réduction des coûts et de la rapidité de réponse ainsi que par une plus grande qualité et une meilleure correspondance aux attentes des clients (Tarondeau et Wright, 1995).

Donc, afin d'être conforme à l'objet premier de la transversalité, la réalisation des stratégies d'affaires doit porter sur les processus qui sont porteurs de valeurs pour le client, tous les processus ne l'étant pas directement. Aussi, la portée de ces processus transversaux peut mener la transversalité au-delà des frontières de l'entreprise, voire devenir l'unité de base de la mission d'un réseau d'entreprises. Voici les principaux processus transversaux regroupés de manière à illustrer deux niveaux de complexité (figure 1).

Figure 1

La présentation des processus transversaux



Il y a la gestion de processus transversaux qui se veut plus interne à l'entreprise et dont les activités font partie intégrante de l'entreprise. Il s'agit du premier niveau de complexité. Parmi les processus transversaux internes à l'entreprise, il y a le processus de commande et de distribution (Ostroff, 1999), le service après-

vente (Milliot, 1999), le DNP (Bigras et Désaulniers, 1999; Fleisher et Like, 1997; Jacob, Julien et Raymond, 1997; Milliot, 1999; Tarondeau et Wright, 1995) et la logistique intégrée (Bigras et Désaulniers, 1999; Milliot, 1999).

Cependant, ces processus peuvent se prolonger au-delà des frontières de l'entreprise en y incluant les fournisseurs et les clients, et même se transformer en un réseau d'entreprises. Il s'agit du second niveau de complexité. Dans ce dernier cas, le processus transversal sort complètement du cadre de l'entreprise et voit sa gestion se réaliser de manière tout à fait indépendante de celle-ci. Pour n'en nommer que quelques-uns, il peut s'agir d'un réseau de coopération ou de l'alliance stratégique (Gerwin et Ferris, 2004), les deux menant à la création d'un nœud indépendant et autonome (Poulin, Montreuil et Gauvin, 1994). Ces réseaux sont aussi susceptibles de se développer entre des entreprises complémentaires et même entre des compétiteurs. Également, la gestion de réseaux peut très bien être appliquée au sein même d'une entreprise en faisant la promotion de l'essaimage. De fait, la coopération peut concerner plusieurs entreprises (externe) ou plusieurs membres d'une seule entreprise (interne). Quant à l'alliance, il s'agit de l'approche utilisée strictement pour des relations avec d'autres entreprises ou d'autres partenaires externes à l'entreprise en tant que telle (Poulin *et al.*, 1994).

L'étude du réseau d'entreprises ou celle du prolongement d'un processus transversal à l'extérieur de l'entreprise pourraient s'avérer non seulement intéressantes, mais également très importantes. Cependant, la portée du processus transversal que nous étudions se limite au partenariat interne pour une raison fort simple. C'est en raison de notre conviction que seule une entreprise capable de gérer efficacement la complexité de ses relations à l'interne pourrait être en mesure de réussir un partenariat à l'externe qui, et c'est compréhensible, serait susceptible de s'avérer être encore plus complexe à gérer. Voilà essentiellement pourquoi notre étude doctorale

limite les activités du processus transversal étudié à celles réalisées à l'intérieur des murs de l'entreprise.

1.2.2 *L'importance d'étudier le processus de développement de nouveaux produits*

Plusieurs motifs permettent de justifier l'importance particulière du processus de DNP pour les entreprises dont la vision prône l'agilité (Fleischer et Like, 1997), et qui sont désireuses de maintenir le cap dans leur marché. Le premier fait référence à la nature stratégique des activités du DNP. En fait, répondre rapidement et adéquatement aux besoins du marché en termes de produit permet à l'entreprise de bénéficier de tout le cycle de vie du produit, donc de toutes les ventes qui y sont associées. Cette situation est d'autant plus vraie lorsqu'il s'agit de produits dont le cycle de vie est court. Aussi, plus une entreprise entre tôt dans le marché avec son produit, moins le coût des correctifs en matière d'ingénierie devrait être élevé (Love, Gunasekaran et Li, 1998).

En plus des avantages économiques directs ou tangibles, il y a le développement d'avantages compétitifs intangibles. D'une part, la situation avantageuse dont il vient tout juste d'être question contribue à faire la promotion de la réputation de l'entreprise auprès des investisseurs et de la population en général en tant que leader en matière d'innovation (Dyer, Gupta et Wilemon, 1999). D'autre part, la réalisation d'une innovation (produits ou outils de travail) nécessite un transfert de connaissances entre les membres provenant de spécialités diverses. Ces connaissances sont alors considérées comme étant riches en raison de leur diversité et de leur impact direct sur le développement de savoir-faire et par ricochet, de la mémoire organisationnelle.

En second lieu, mais dans un même ordre d'idées, il appert qu'une meilleure réactivité et flexibilité de l'entreprise par rapport aux défis auxquels celle-ci est confrontée rendent critique et capital le DNP. Ce défi irait au-delà des pressions exercées par l'importance d'entrer tôt dans le marché, et inclurait celles générées par des changements majeurs très rapides (durant un projet en cours) dans les normes, les exigences du consommateur ou les possibilités techniques. Voilà donc pourquoi la capacité d'adapter rapidement le DNP est devenue une source d'avantages concurrentiels.

Troisièmement, le DNP fait référence à un processus qui, en cas d'échec, peut être très risqué et coûteux pour l'entreprise. Même pour les grands innovateurs d'expérience comme 3M, l'échec d'un seul nouveau produit peut générer des pertes de plusieurs centaines de millions de dollars voire la disparition d'une entreprise. À titre d'exemples de nouveaux produits qui se sont avérés un échec pour l'entreprise, notons le vidéo de RCA ou le jet intermédiaire de Convair (Calantone, di Benedetto et Divine, 1993). On comprend donc l'importance vitale pour l'entreprise de consacrer des énergies à son processus de DNP et de considérer le DNP comme une activité fondamentale de l'entreprise (Khurana et Rosenthal, 1997).

Comme dernier motif, il y a l'importance d'accorder une grande attention au DNP non seulement pour rejoindre les besoins du consommateur, mais également pour assurer l'efficacité de la fabrication du nouveau produit (Fleisher et Like, 1997). Suivant Carlsson (1991), « différentes études démontrent l'importance du processus de DNP, justement parce qu'il exerce une grande influence à la fois sur les coûts de la production et sur la qualité des résultats » (p.57). D'une part, le processus de DNP permettrait de déterminer a) plus de 75 % des coûts de la production, b) plus de 50 % des caractéristiques du produit en matière de qualité, c) entre 70 et 95 % du coût final du produit.

D'autre part, il appert que 40 % des problèmes en matière de qualité des produits proviendrait de mauvaises décisions prises dans le cadre du processus de DNP et que 80 % des décisions prises au département de la production serait le résultat direct de décisions prises durant ce processus. Aussi, en plus de fournir un produit performant et d'excellente qualité, son coût doit correspondre aux attentes du consommateur.

Bref, le processus de DNP affecte la possibilité de fabriquer ou non un produit, à tout le moins le niveau de difficulté à le produire. Il a aussi une influence ultime sur la façon de fabriquer le produit et sur ses coûts de production. Également, une attention de la part des spécialistes en design sur les tolérances accordées, non seulement aux composantes du produit habituellement considérées en production, mais également à leurs pièces de jonction, peut augmenter l'efficacité du produit dans la justesse de son fonctionnement (Fleischer et Like, 1997). On comprend donc qu'il s'agit là d'un processus transversal dont le niveau d'efficacité a un impact majeur sur toutes les étapes de sa production et donc, sur l'efficacité de l'entreprise.

1.2.3 *Le type de processus de développement de nouveaux produits*

Lorino (1995) propose deux types de processus dont la logique est différente. Il s'agit du processus récurrent de DNP, c'est-à-dire répétitif et dont le cycle de développement est court. Dans ce cas, la réalisation des activités relève de la gestion opérationnelle. Également, il y a le processus utilisé pour réaliser les projets peu répétitifs et parfois uniques. Son cycle de développement est long et sa réalisation tient du domaine de la gestion de projets. C'est de ce deuxième type de processus dont il est question dans notre recherche en raison de l'innovation qu'il sous-entend et de l'importance significative de celle-ci pour l'entreprise.

Dans ce cas, la gestion du processus de DNP est souvent réalisée suivant les principes de la gestion de projets. Cependant, des variantes existent dans le cheminement suivi. Dans leur étude portant sur les principes de l'ingénierie simultanée, Laufer, Denker et Shenhar (1996) ont fait ressortir ces variantes, en présentant l'évolution des différents styles ayant dominé la gestion de projets durant les dernières décennies. Ces styles sont la cédule, le travail d'équipe, la recherche d'informations et la simultanéité.

Il va de soi qu'en DNP, l'ingénierie simultanée entre dans la ligne de pensée de la transversalité (Tarondeau et Wright, 1995). Cependant, le modèle séquentiel (cédule) serait toujours utilisé et profiterait encore aux entreprises en leur fournissant un ordre nécessaire dans la réalisation du processus de DNP (Foulard, 1994). De plus, il appert que cette approche « constitue un préalable, un passage quasi obligatoire permettant d'intégrer, puis de s'engager dans les méthodes et les techniques avancées de l'ingénierie simultanée » (p. 85). Considérant le niveau de complexité d'opérer un processus de DNP par l'ingénierie simultanée ainsi que la possibilité que bon nombre d'entreprises n'en sont pas encore à appliquer ce modèle de gestion de projets, il demeure pertinent de considérer le processus de DNP réalisé par l'approche séquentielle.

Néanmoins, afin d'être cohérent avec les rudiments de la transversalité et l'évolution observée dans les études portant sur la gestion de projets, les projets de DNP que nous étudierons devront être réalisés par une EMD, formée des spécialités qui lui sont nécessaires. Quant au moment de leur participation, les membres pourront intervenir dans l'EMD au moment considéré opportun par l'entreprise, c'est-à-dire qu'il ne sera pas exigé qu'ils entrent en scène à toutes les étapes du projet.

1.3 La définition conceptuelle de l'intégration

Sur le plan conceptuel, voici les définitions de l'intégration les plus souvent citées. Suivant la perspective de processus, Lawrence et Lorsch (1967) définissent l'intégration comme « le processus de l'atteinte d'une unité, entre les différents sous-systèmes, dans les efforts fournis lorsqu'ils accomplissent leurs tâches organisationnelles » (p. 4). Dans la même veine, pour Souder, Chakrabarti, Bonoma, Avery et Cicchinelli (1977, p. i, dans Kahn, 1996) l'intégration signifie « le niveau élevé de partage de valeurs, d'engagement mutuel envers les buts et de comportements de collaboration ».

Également, l'intégration peut être vue à partir de la perspective du système structurel (Ruekert et Walkert, 1987) qui stipule que tout système social peut être compris en analysant le bienfait d'une conformité entre les processus de la structure organisationnelle, les résultats escomptés et les demandes de l'environnement. Dans ce cas, Ruekert et Walker (1987) focalisent davantage sur l'interaction entre les membres en plaçant un accent sur l'usage de la communication lors des rencontres et la circulation de l'information entre les départements (Kahn, 1996). Dans la même veine, Gupta, Ray et Wilemon (1985) définissent l'intégration interdépartementale comme le partage de l'information et l'implication des membres. Dans ce cas, on focalise sur les comportements de collaboration sans distinguer la communication de celle-ci (Kahn, 1996, 2001).

Kahn (1996, 2001) va plus loin en définissant l'intégration comme « un processus multidimensionnel qui comprend l'interaction et la collaboration comme processus distincts » (p.139). Par définition, l'interaction représente « la nature structurale des activités interdépartementales » tandis que la collaboration évoque « la nature affective et non structurée des relations interdépartementales » (*Ibid.*, p. 139).

L'ensemble de ces définitions de l'intégration convient très peu au problème sous étude dans la présente recherche. Hormis le fait que ces définitions représentent l'objectif ultime que l'entreprise pourrait espérer voir se réaliser afin d'assurer l'efficacité du processus transversal, celles-ci ne considèrent pas le côté objectif de l'intégration, c'est-à-dire les systèmes ou les sous-systèmes qui doivent être joints et qui sont susceptibles d'entrer en concurrence.

Bref, on s'attarde aux effets psychosociaux escomptés et considérés nécessaires à l'efficacité du processus transversal, mais on passe outre la possibilité d'incohérences engendrées justement par la cohabitation de ces deux organisations dont le mode de fonctionnement diffère. Pourtant, de telles incohérences sont susceptibles d'empêcher la réalisation des objectifs sur le plan psychosocial. Également, il peut sembler illusoire de tenter d'obtenir un niveau élevé de partage des valeurs, d'engagement mutuel envers les buts et de collaboration afin d'assurer une unité dans les efforts fournis, sans que la raison d'être d'une telle unité soit comprise, reconnue et acceptée par les membres concernés.

Par ailleurs, ces définitions font surtout référence aux relations interdépartementales alors que tous les sous-systèmes organisationnels sont touchés par l'intégration d'un processus transversal. On peut penser qu'une tentative d'intégration de deux systèmes dont la logique de fonctionnement diffère totalement, pourrait davantage se rapprocher de l'adaptation ou de la liaison de leurs activités. Le but étant de faire en sorte que les membres en arrivent à considérer l'ensemble de ces activités comme faisant partie de leurs tâches et de leurs responsabilités. Afin de pallier ce manque en matière de définition, voici les définitions ayant servi d'inspiration pour formuler une définition qui conviendrait davantage à la problématique de notre recherche.

Dans son volume intitulé : *The Virtual Engineer*, Crapp (1998) donne un sens plus large à l'intégration en définissant ce concept comme « la connexion des gens, de l'organisation et de la technologie pour une plus grande productivité et un impact plus grand de la stratégie suivie, en utilisant toutes les composantes d'une entreprise » (p. 116). Dans ce cas, Crapp (1998) considère l'ensemble des composantes d'une entreprise de même que les résultats escomptés par une telle tentative. Suivant le Conseil international de la langue française⁵, l'intégration signifie [Didactique] : « Comportement adaptatif d'une personne qui s'insère dans des structures existantes quitte à les modifier partiellement par sa présence ».

En nous inspirant de cette dernière définition et de celle proposée par Crapp (1998), nous proposons la définition suivante au concept d'intégration : l'adaptation mutuelle des composantes d'un système, qui s'insèrent dans un autre système. L'adaptation signifie [Sociologie] : « Processus et résultat de l'ajustement aux conditions d'un environnement donné »; la composante signifie [Management] : « Élément constitutif d'un ensemble complexe »; alors qu'un système signifie [Gestion] : « Ensemble d'éléments articulés les uns avec les autres et formant un tout organisé logiquement ou matériellement ».

Ainsi, lorsqu'il s'agit d'intégrer les activités relatives au DNP à celles concernant les fonctions traditionnelles de l'entreprise, on peut s'attendre à ce que certaines des composantes relatives à ces deux organisations puissent se fondre les unes aux autres, alors que d'autres se verront enrichies par des composantes supplémentaires ou complémentaires, ou tout simplement allégées par l'élimination d'éléments considérés obsolètes. Cette définition de l'intégration conviendrait davantage parce qu'elle considère toutes les dimensions d'une entreprise qui sont susceptibles d'être tou-

⁵ Le dictionnaire des sciences sociales.

chées, et parce qu'elle sous-tend une modification en matière de fonctionnement organisationnel.

Des précisions ont été apportées quant à l'organisation transversale de même que les processus d'affaires qu'elle suppose. Aussi, le choix de l'étude du processus transversal de DNP réalisé de manière séquentielle a été justifié, et une définition conceptuelle de l'intégration a été proposée. De telles précisions entraînent la considération de la documentation portant sur ces concepts. Nous en sommes maintenant à l'élaboration du contexte théorique essentiel à notre réflexion.

2. LE CADRE DE RÉFLEXION

Dans un premier temps, la base de données ABI/Inform de 1986 à 2005 a été interrogée à partir des mots clés suivants : intégration, problèmes d'intégration, transversalité, développement de produits, innovation, processus de développement de produits, etc. Après une première consultation, on observe que depuis plusieurs années, bon nombre d'études ont examiné le processus de DNP dans les entreprises en haute technologie, tant aux É.-U. qu'au Canada. En voici les constats.

Ce thème a été traité dans des écrits provenant de différents champs d'intérêt. Parmi ceux-ci, il y a les formes d'organisation, la gestion matricielle, la gestion de projets, le processus de DNP, la réingénierie des processus, l'équipe de travail, l'EMD et l'intégration entre les fonctions organisationnelles. Et là, survient le dilemme suivant. À notre connaissance aucune des études recensées ne s'est attardée à la résolution, de manière objective et pratique, du problème d'intégration des activités étudié. La tentation devenait encore plus forte de se soustraire à la recension de la documentation. Néanmoins, nous avons développé un cadre de réflexion avec pour

objectif une meilleure compréhension de ce que vivent les membres des entreprises que nous entendons consulter dans le cadre de notre recherche doctorale.

Devant l'étendue de ce sujet en termes de champ d'intérêt, trois d'entre eux ont été identifiés comme étant susceptibles de fournir une vue d'ensemble de la situation avec laquelle les entreprises, qui vivent la problématique sur laquelle nous nous penchons, pourraient devoir conjuguer. Considérant qu'un des principaux objectifs de la transversalité est de faire travailler ensemble les fonctions nécessaires à la réalisation d'un processus par l'EMD, la documentation recensée portait sur l'intégration interfonctionnelle et sur l'EMD. Également, en plus de l'organisation transversale, l'état de la connaissance portant sur l'organisation matricielle a été considéré parce que la matrice représente l'inévitable conséquence de la cohabitation du processus avec les fonctions de l'entreprise, et que l'organisation transversale est susceptible d'être son prolongement.

Des chercheurs provenant de diverses disciplines se sont intéressés au sujet étudié. Pour n'en nommer que quelques-unes, notons le marketing, la gestion de projets, la gestion de l'ingénierie, la gestion des achats et la logistique, la gestion des ressources humaines, les relations humaines, le développement de produits et l'innovation, etc. Il n'est pas étonnant que les vocables utilisés varient autant et que les résultats se chevauchent, donnant lieu à une redondance et parfois à des contradictions dans l'information obtenue. Également, cette recension a mis en lumière une variété de méthodes de recherche, réalité qui nous a parfois obligés à remettre en question nos exigences en ces termes et à considérer l'ensemble des écrits recensés. Dans la même veine, devant la complexité de la problématique étudiée et sa récurrence, les suggestions et les commentaires de consultants d'expérience ont été considérés. Ainsi, les écrits professionnels ont été examinés. Il a semblé important d'en aviser le lecteur.

Concrètement, la recension de la documentation sur l'intégration entre les fonctions, l'EMD et l'organisation matricielle dans un contexte de DNP, aura permis de prendre connaissance de 90 études publiées entre 1986 et 2005. Ces études concernent huit recensions d'écrits conduisant à l'élaboration de sept modèles théoriques et d'un modèle descriptif, quatre études exploratoires, 46 études empiriques, 20 études de cas et 16 textes normatifs ou professionnels (tableau 2).

Tableau 2

La répartition des types d'études recensées dans les trois champs d'intérêt

| Champ d'intérêt | Étude exploratoire | Modèle | Étude empirique | Étude de cas | Texte normatif |
|--|--------------------|--------|-----------------|--------------|----------------|
| Intégration interfonctions | 1 | 5 (T) | 21 | 6 | 0 |
| Équipe multidisciplinaire | 3 | 2 (T) | 13 | 8 | 0 |
| Organisation transversale et matricielle | 0 | 1 (D) | 12 | 6 | 16 |

(T) modèle théorique.

(D) modèle descriptif.

Parmi les modèles théoriques (p. ex. : Griffin et Hauser, 1996; Gupta. Ray et Wilemon, 1986; Jassawalla et Sashittal, 1998; Ruekert et Walker, 1987; Souder et Moenaert, 1992) et le modèle descriptif (Ford et Randolph, 1992) consultés, celui proposé par Griffin et Hauser (1996) servira d'assise à la présentation des résultats provenant des différentes études consultées, et ce, pour trois raisons précises. Premièrement, ces auteurs s'inspirent à la fois des résultats cités par Ruekert et Walker (1987), Gupta *et al.* (1986) et Souder (1975, 1978, 1981, 1987, 1988), résultats qu'ils bonifient en y jumelant ceux obtenus d'études plus récentes.

Deuxièmement, le modèle de Griffin et Hauser (1996) repose sur les mêmes contributions que celui présenté par Jassawalla et Sashittal (1998), mais serait plus complet parce qu'il considère l'EMD comme un des mécanismes d'intégration plutôt que de placer ce concept au cœur du modèle théorique. Finalement, le modèle de Griffin et Hauser permet d'y inclure les notions présentées dans le modèle descriptif élaboré par Ford et Randolph (1992). Voici une brève description du modèle théorique proposé par Griffin et Hauser.

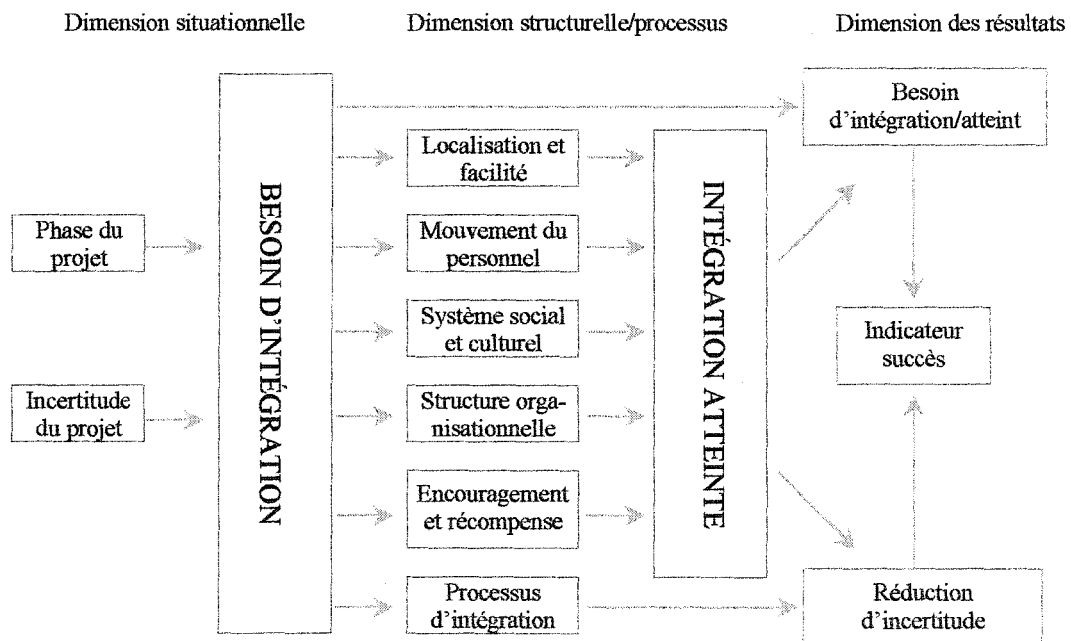
Conscients d'un mouvement important vers les structures organisationnelles aplaties et l'EMD, Griffin et Hauser (1996) ont réalisé une revue de la documentation sur l'intégration et la coordination du département de la recherche et du développement (R&D)⁶ avec le département du marketing afin de pouvoir guider les prochaines études en DNP. Cette recension, couvrant les 20 années précédant sa réalisation, a donné lieu à un modèle théorique présenté à la figure 2. Griffin et Hauser voient l'organisation à partir de la perspective du traitement de l'information. Il s'agit là, selon Haque, Pawar et Barson (2000), du modèle organisationnel le plus populaire auprès des chercheurs (p. ex. : Galbraith, 1977; March et Simon, 1958; Simon, 1976). Dans ce cas, l'entreprise est vue comme un système de communication et de transformation de l'information, système qui est structuré de manière à réaliser un ensemble de tâches spécifiques. De plus, l'entreprise est composée d'acteurs qui sont limités en matière de capacité de traiter l'information (Sharifi et Pawar, 1996, dans Haque *et al.*, 2000).

⁶ À partir de ce point nous utiliserons l'abréviation R&D.

Ce que les auteurs appellent leur carte causale fait référence à trois dimensions. Il s'agit de la dimension situationnelle, de la dimension structurelle et processuelle de même que de la dimension des résultats de l'entreprise. Afin d'éviter la redondance, chacune de ces dimensions sera présentée en même temps que notre recension de la documentation.

Figure 2

La carte causale concernant l'interface au niveau du projet entre les départements de marketing et de recherche et développement



Source : Griffin et Houser (1996).

Contrairement à Griffin et Hauser, nous avons retenu toutes les études qui traitent de l'intégration interfonctionnelle, peu importe l'objet d'intégration et la fonction concernée. Aussi, quelques modifications ont été apportées au modèle proposé par Griffin et Hauser. En raison des apports de la documentation nouvellement

consultée, certains vocables ont été modifiés et d'autres concepts ont été soit ajoutés, soit inclus sous des catégories plus globalisantes. Voici une brève présentation du cadre de réflexion (figure 3).

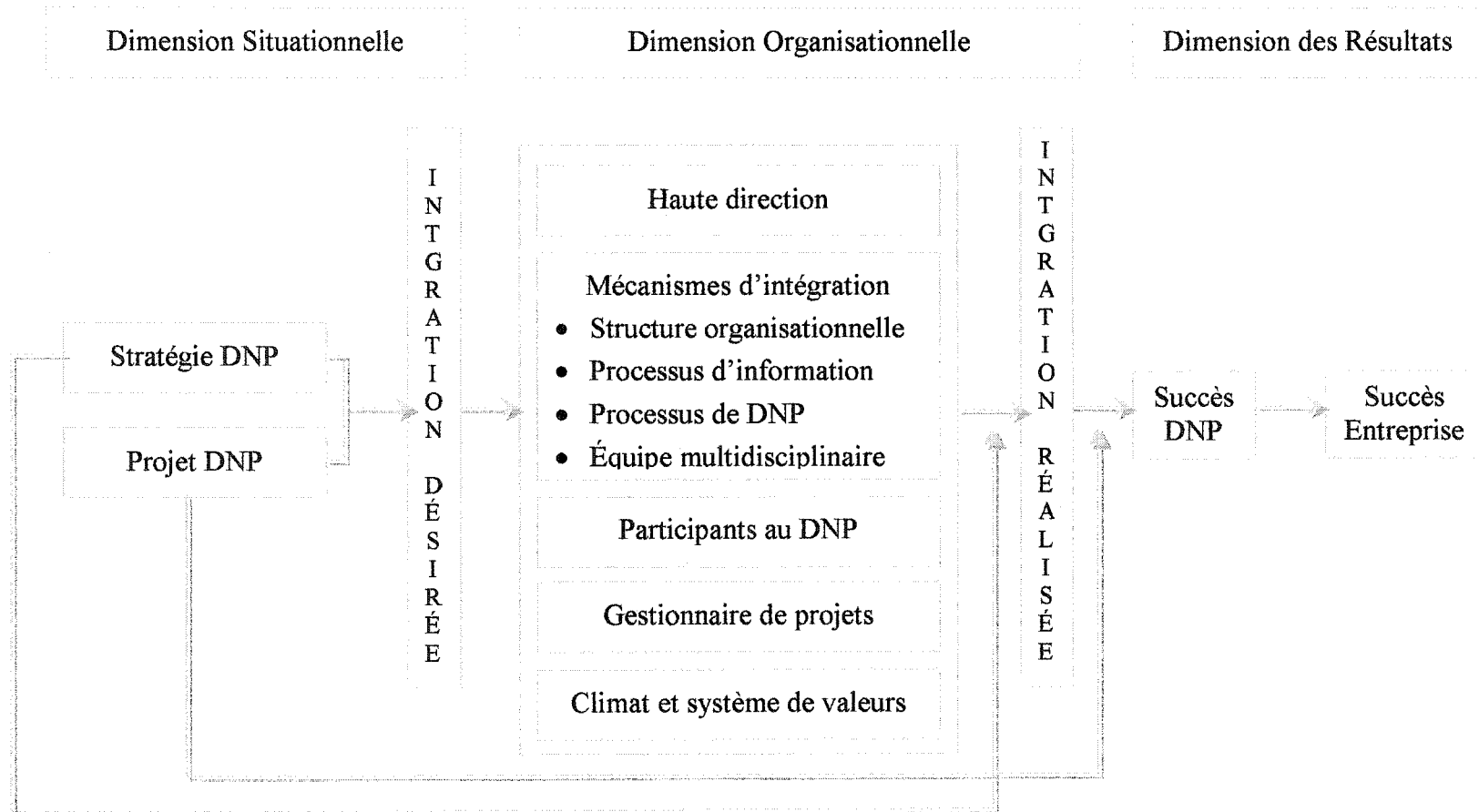
Ce cadre de réflexion se divise en trois dimensions : la dimension situationnelle, la dimension organisationnelle et la dimension des résultats. Pour la dimension situationnelle, la stratégie de DNP a été ajoutée au projet de DNP. La dimension centrale du modèle devient organisationnelle plutôt que structurelle, cette dernière appellation nous semblant limitative. Les six types d'actions proposés par Griffin et Hauser ont été regroupés sous les mécanismes d'intégration. Trois d'entre eux ont été inclus sous l'EMD. Il s'agit de la localisation et du mouvement du personnel de même que du système d'encouragement et de récompenses.

Finalement, deux nouveaux concepts ont été ajoutés à la dimension organisationnelle : la haute direction et les participants au processus de DNP. Voici les présentations successives de la dimension des résultats, de la dimension organisationnelle et de la dimension situationnelle. À noter que, compte tenu de la grande variété de concepts et de relations qu'elles sous-tendent, l'ordre habituel de présentation des dimensions a été inversé afin d'éviter la redondance d'information.

En d'autres mots, nous abordons cette section par la présentation de la dimension relative aux résultats, laquelle sera suivie de la dimension organisationnelle pour terminer par la dimension situationnelle. Par exemple, lorsqu'il s'agira de traiter du lien entre le système de valeur (dimension organisationnelle) et l'efficacité du DNP (dimension des résultats), il ne sera pas nécessaire de définir ce résultat, celui-ci ayant déjà fait l'objet d'une telle précision.

Figure 3

Le cadre de réflexion représentant les résultats tirés de la revue de la documentation



DNP : développement de nouveaux produits.
Adapté de Griffin et Hauser (1996).

2.1 La dimension des résultats

Griffin et Houser (1996) proposent d'identifier les indicateurs de performance par le vocable succès, justement parce que celui-ci peut être rendu opérationnel de plusieurs façons. À l'égard du DNP, le succès inclut a) des mesures relatives au consommateur (la part de marché et la satisfaction de celui-ci), b) des mesures financières (la marge bénéficiaire et l'atteinte des buts en matière de profit), c) des mesures relatives au processus (la performance technique et l'entrée dans le marché au bon moment), d) des mesures relatives au programme de DNP (la satisfaction de l'équipe avec les résultats obtenus). Également, le succès concerne l'entreprise en général, c'est-à-dire le pourcentage (%) des ventes réalisées ainsi que le ratio du succès obtenu avec les produits nouvellement développés.

Effectivement, les résultats de notre recension concernent le concept de succès en matière de DNP ou de l'entreprise sous tous ces angles. Le tableau 3 rapporte l'ensemble des indices de mesure ayant été utilisés dans ces études. Certains auteurs évaluent le succès du DNP par son efficience (Ettlie, 1995; Hoopes et Postrel, 1999; Iansiti et Clark, 1994; Liker, Collins et Hull, 1999; Pinto et Pinto, 1990; Pinto, Pinto et Prescott, 1993; Swink, 2000) alors que d'autres s'attardent à son efficacité (Calantone *et al.*, 1993; Dyer *et al.*, 1999; Sethi, 2000; Sethi, Smith et Park, 2001; Sherman, Souder et Jenssen, 2000; Souder et Jenssen, 1999).

Aussi, certaines études relatent l'évaluation du succès du DNP à la fois par l'efficience et l'efficacité (Dyer *et al.*, 1999; McDonough III, 2000; Olson, Walker, Ruekert et Bonner, 2001; Rusinko, 1999; Sicotte et Langley, 2000; Song, Neeley et Zhao, 1996). Dans l'étude de Nihtilä (1999), le succès du DNP est mesuré par le nombre de projets qui se sont avérés être un succès pour la compagnie, sans toutefois préciser les indices ayant servi à la détermination d'une telle réussite.

Tableau 3

Les indices de mesure relatifs au succès
du développement de nouveaux produits et de l'entreprise

| Auteur | Concept | Définition opérationnelle |
|--------------------------------|------------|---|
| Calantone <i>et al.</i> (1993) | DNP E | Qualité du produit, perception de l'efficacité du DNP. Profits globaux des 5 dernières années. |
| Dyer <i>et al.</i> (1999) | DNP (E) | Satisfaction des employés à l'égard du programme de DNP et des clients à l'égard des produits. Perception des employés quant au succès technique, au respect de l'échéancier. Ventes du nouveau produit, part de marché, nombre de produits développés durant 5 ans, profits. |
| Ettlie (1995) | DNP E | Temps de cycle de développement et de vie du produit. Ventes par employé. |
| Hoopes et Postrel (1999) | DNP | Coûts reliés à la perte de temps durant la réalisation du projet. |
| Iansiti et Clark (1994) | E (DNP) | Performance dynamique : qualité du <i>portfolio</i> de projets; Heures ou années des personnes impliquées. Amélioration annuelle du temps nécessaire de réalisation. |
| Kahn (1996) | DNP | Perception de la performance obtenue, en % allant de 0 à 100 %. |
| Liker <i>et al.</i> (1999) | DNP | Réduction des coûts de développement et du temps d'instrumentation. |
| McDonough III (2000) | EMD | Projet : rapidité d'entrée sur le marché, respect du budget, qualité du produit et satisfaction des membres. Entreprise : ventes et profits pour le nouveau produit. |
| Nihtilä (1999) | DNP | Étude de projets qui ont réussi. |
| Olson <i>et al.</i> (2001) | DNP | Efficacité du projet : qualité, satisfaction de la gestion, des ventes réalisées. Efficience : respect du budget et échéancier. |
| Pinto <i>et al.</i> (1993) | DNP | Tâche : atteinte des objectifs en matière de temps, de cédule et de performance. Psychosocial : perception/conflit, efficacité des relations. |
| Pinto et Pinto (1990) | DNP | <i>Idem</i> Pinto <i>et al.</i> , (1993). |
| Rusinko (1999) | DNP | Atteinte des buts pour les coûts prévus, la qualité, le temps requis et la performance technologique. |

Tableau 3 (suite)

Les indices de mesure relatifs au succès
du développement de nouveaux produits et de l'entreprise

| Auteur | Concept | Définition opérationnelle |
|------------------------------|---------|---|
| Sethi (2000) | DNP | Perception de la qualité du produit par le compétiteur (performance, esthétique, sécurité). |
| Sethi <i>et al.</i> (2001) | DNP | Innovation : fournir bénéfices uniques et significatifs. |
| Sherman <i>et al.</i> (2000) | DNP | Temps du cycle de développement du produit. |
| Sicotte et Langley (2000) | DNP | Perception de l'atteinte des standards de qualité, attentes techniques, buts du projet, profit par rapport à la moyenne et le respect des échéanciers, du budget et des tâches à accomplir. |
| Song <i>et al.</i> (1996) | DNP | Qualité du produit, temps de cycle, atteinte des objectifs et succès du programme de DNP. |
| Souder et Jenssen (1999) | DNP (E) | Atteinte des attentes par rapport aux ventes, revenus, part de marché, retour sur investissement, profits, satisfaction client, leadership technologique et sur le marché. |
| Swick (2000) | DNP | Temps de développement, qualité, profits. |

E : Entreprise.

DNP : Développement de nouveaux produits.

EMD : Équipe multidisciplinaire.

(E) : Sont inclus des indices de succès de l'entreprise dans l'évaluation du DNP.

(DNP) : Sont inclus des indices de succès du DNP dans l'évaluation de l'entreprise.

Pour sa part, Kahn (1996, 2001) a mesuré la performance globale du DNP à partir de la perception du répondant quant au niveau (en %) de performance obtenue. La considération, par Pinto et de ses collègues (1990, 1993), de certains aspects psychosociologiques pour mesurer le succès du DNP est intéressant en soi. En fait, ces chercheurs ont voulu connaître les conséquences de la coopération interfonctionnelle sur les relations entre les membres et l'apparition d'éventuels conflits.

À l'égard de l'évaluation du succès de l'entreprise en général, seulement deux études rapportent des résultats relatifs à la fois au succès du DNP et de l'entreprise en dissociant ces deux concepts (Calantone *et al.*, 1993; Ettlie, 1995). Par ailleurs, Iansiti et Clark (1994) traitent du succès de l'entreprise, mais intègrent des indices relatifs à la fois au DNP et à l'entreprise. À l'opposé, dans deux études les auteurs traitent du succès du DNP en intégrant à la fois des indices relatifs au succès du DNP et de l'entreprise (Dyer *et al.*, 1999; Souder et Jenssen, 1999).

Néanmoins, nous constatons que très peu d'études ont été consacrées à l'exploration de la dimension des résultats tant à l'égard de l'entreprise que du DNP dans son ensemble. En fait, beaucoup plus de chercheurs se sont penchés sur l'étude de l'intégration entre les fonctions, concept dont il sera question à la sous-section suivante.

2.2 La dimension organisationnelle

Suivant Griffin et Houser (1996), l'objectif ultime de la dimension organisationnelle (les auteurs parlent de structure/processus) est l'atteinte du niveau d'intégration désiré entre les fonctions de l'entreprise. C'est ce dont nous traiterons dans un premier temps. Évidemment, un ensemble d'actions ou de mécanismes serait mis en branle afin de générer une telle intégration. Ainsi, en second lieu, nous traiterons des différents moyens utilisés par la haute direction afin d'appuyer le DNP. Suivront successivement les mécanismes d'intégration relatifs a) à la structure organisationnelle, b) au processus d'information et de décisions, c) au processus de DNP, d) à l'EMD. Finalement, nous traiterons a) des participants au DNP, b) du gestionnaire de projets, c) du climat de travail et du système de valeurs de l'entreprise.

2.2.1 *Le niveau d'intégration entre les fonctions de l'entreprise*

Parler du niveau d'intégration entre les fonctions de l'entreprise nécessite la présentation des différentes définitions et des vocables utilisés dans la documentation recensée. C'est ce que nous aborderons dans un premier temps. Comme ce concept a été relié empiriquement avec le succès tant au niveau du DNP que de l'entreprise, nous présenterons, en second lieu, les résultats rapportés par les études consultées. Finalement, les résultats relatifs au niveau de satisfaction des membres à l'égard du niveau d'intégration obtenu concluront cette sous-section.

Les définitions du concept d'intégration. Les études qui se sont penchées sur l'intégration interfonctionnelle proposent différents vocables, définitions et mesures pour ce concept. Le tableau 4 présente l'ensemble des définitions retracées dans les études consultées. Suivant certains auteurs (Moenaert et Souder, 1990; Ruekert et Walker, 1987), le concept d'intégration entre les fonctions est mesuré par « l'information qui est communiquée et utilisée, les transactions qui traversent le cadre fonctionnel (tâches complétées et décisions prises) et le niveau de coordination atteint (les processus sont suivis et les conflits résolus) » (Griffin et Houser, 1996, p. 201). Dans la même veine, trois autres études mesurent le niveau d'intégration en faisant référence, soit en partie ou en totalité, à la communication ou au transfert d'information.

Il s'agit de Hauptman et Hirji (1999) qui mesurent l'efficacité de l'EMD par la communication à double sens, par la résolution des problèmes de chevauchement entre les étapes du processus de DNP ainsi que par le niveau de tolérance des membres à l'égard de l'incertitude et de l'ambiguïté en matière de DNP.

Tableau 4

Les indices de mesure relatifs à l'intégration entre les fonctions de l'entreprise

| Auteur | Concept | Définition opérationnelle |
|--------------------------------------|----------------|--|
| Carlsson (1991) | Intégration | Aucune - Intégration réalisée par les processus latéraux et les mécanismes organisationnels. |
| Ettlie (1995) | Intégration | Niveau de coordination et de coopération entre les membres, présence de mécanismes. |
| Gupta <i>et al.</i> (1985) | Intégration | Perception des gestionnaires quant au niveau de partage d'information et d'implication des membres dans les activités du processus de DNP. |
| Hauptman et Hirji (1999) | Efficacité EMD | Communication à double sens, résolution de problèmes intra équipes, entrain à utiliser et à donner de l'information incomplète et ambiguë. |
| Hoopes et Postrel (1999) | Intégration | Défaillance du partage de connaissance - Erreurs. |
| Iansiti et Clark (1994) | Intégration | Interne : capacité de coordination entre les départements. Externe : capacité de lier information et connaissances sur les consommateurs futurs et le processus de DNP. |
| Jassawalla et Sashittal (1998, 1999) | Collaboration | Niveau d'égalité d'internalisation, de synergie et de transparence atteint. |
| Kahn (1996) | Intégration | Interaction : faire circuler l'information. Collaboration : partage des buts, idées, vision. |
| Liedtka (1996) | Collaboration | Habileté à renouveler les compétences et de s'adapter aux défis de l'environnement. |
| Liker <i>et al.</i> (1999) | Intégration | Intégration de la R&D et la fabrication. |
| McDonough III (2000) | Comportements | Coopération (collaboration, communication, travail d'équipe, interaction, et intégration); Engagement (entrain à faire ce qui doit être fait pour réussir), identification / résultats du projet. |
| Norrgren et Schaller (1999) | Succès | Climat du projet et apprentissage des membres. |
| Olson <i>et al.</i> (2001) | Coopération | En termes de comportements/attitudes. |
| Pinto et Pinto (1990) | Coopération | Qualité des relations interpersonnelles et des tâches. |
| Pinto <i>et al.</i> (1993) | Coopération | Communication, relations interpersonnelles, qualité des tâches. |

Également, Hoopes et Postrel (1999) vérifient l'impact du partage des connaissances sur le DNP en cours de réalisation, entre le personnel du marketing et de la R&D, sur la relation entre les mécanismes d'intégration et le succès du DNP. Dans ce cas, le partage réel des connaissances est déterminé par le nombre d'erreurs qui ont été commises dans les projets de même que les coûts qui y sont associés. Pour ces chercheurs, une erreur provient nécessairement d'une défaillance dans le partage des connaissances entre les membres de l'EMD, et par voie de conséquence, dans le niveau d'intégration entre les fonctions concernées.

Quant à Iansiti et Clark (1994), ceux-ci dépassent cette perspective. En fait, dans leur étude portant sur l'impact de la capacité d'intégration de l'entreprise sur la régénération des capacités organisationnelles, ces auteurs précisent que :

La capacité d'intégration n'est pas seulement une fonction de communication de l'information entre les individus ou de coordination efficace des activités entre les sous-unités de l'organisation. L'essence de l'intégration est la génération, la fusion et l'accumulation de connaissances (p. 602).

Par ailleurs, quelques études vont au-delà du transfert d'information sollicitée par l'intégration interfonctionnelle. En fait, Kahn (1996) suggère une façon de définir le niveau d'intégration en considérant, en plus de l'interaction, le niveau de collaboration entre les fonctions participant au DNP. Dans son étude empirique, Kahn a démontré que la collaboration interdépartementale conduit au succès du DNP, alors que l'interaction ne jouerait qu'un rôle secondaire dans le processus d'intégration. Évidemment, ces résultats contrastent avec les philosophies considérant seulement l'interaction comme efficace en matière d'intégration. Kahn définit la collaboration par la compréhension des buts collectifs, la compréhension mutuelle, les activités non officielles, le partage des ressources, la vision commune et l'esprit de corps. Basée sur

les résultats empiriques, la collaboration représente un facteur majeur pour le succès du DNP et serait le résultat de l'interaction entre les membres.

Dans la même veine, certains chercheurs mesurent le niveau d'intégration en vérifiant l'expression de l'apprentissage qu'ils associent à la capacité d'adaptation des membres envers l'EMD (p. ex. : Jassawalla et Sashittal, 1998, 1999; Liedtka, 1996; Norrgren et Schaller, 1999). De même, Pinto et ses collègues (1990, 1993) vérifient l'intégration par la qualité des relations entre les membres (coopération) tandis que Sethi (2000) opte pour la manifestation de l'intérêt des membres à trouver des nouvelles idées en matière d'innovation.

Le succès au niveau du DNP et de l'entreprise. Indépendamment de la terminologie utilisée, bon nombre de ces études visaient la vérification empirique de l'effet positif significatif de l'intégration ou de la coopération entre les fonctions, sur le succès en matière de DNP (Hoopes et Postrel, 1999; Liker *et al.*, 1999; McDonough III, 2000; Pinto et Pinto, 1990; Pinto *et al.*, 1993; Sethi, 2000; Sherman *et al.*, 2000; Song *et al.*, 1996; Song et Parry, 1993; Swink, 2000) et la performance dynamique de l'entreprise (Iansiti et Clark, 1994). Toutefois, en dissociant les deux mesures utilisées pour vérifier le succès du DNP, c'est-à-dire le succès obtenu dans les tâches à réaliser et dans les relations entre les membres, Pinto *et al.* (1993) ont décelé un lien significatif seulement avec l'aspect psychosocial du succès du DNP; la coopération entre les fonctions n'ayant pas d'effet significatif sur la réalisation des tâches reliées au projet de DNP.

Si on considère les fonctions de l'entreprise qui participent au DNP, Song et ses collègues (1992, 1993, 1995, 1996, 1997) ont démontré que le niveau d'intégration des membres de la R&D et du marketing (Sherman *et al.*, 2000; Song *et*

al., 1996; Song et Parry, 1993) et le niveau de coopération interfonctionnelle entre à la fois la R&D, le marketing et la fabrication (Song *et al.*, 1996) auraient une incidence positive sur le succès du programme de DNP. Suivant Liker *et al.* (1999), l'intégration interfonctionnelle entre les départements de la fabrication et de la R&D aurait, non seulement un effet positif sur le succès en matière de DNP, mais agirait comme variable intermédiaire entre les mécanismes d'intégration et celle-ci.

Dans la même veine, le partage des connaissances serait non seulement relié au succès du DNP mais agirait comme variable intermédiaire entre certains mécanismes d'intégration et le succès du DNP (Iansiti et Clark, 1994; Hoopes et Postrel, 1999). Mais encore, lorsque le succès du DNP est mesuré par la durée du cycle de DNP, il n'y aurait aucune relation significative entre ce concept et le niveau d'intégration des membres de la R&D avec ceux de la fabrication, les fournisseurs ainsi que les partenaires stratégiques (Sherman *et al.*, 2000). À noter que le niveau d'intégration entre les clients et les membres de la R&D, de même que l'information provenant de l'ensemble des projets déjà réalisé (apprentissage), auraient une incidence positive sur cette façon de mesurer le succès du DNP.

Finalement, concernant cette fois l'intégration externe (liens avec les clients et les fournisseurs), celle-ci aurait une incidence positive sur le niveau d'intégration des fonctions de la R&D et de la fabrication lorsqu'il s'agit de développer des innovations (Liker *et al.*, 1999). En fait, suivant Iansiti et Clark (1994), les entreprises les plus performantes de chaque industrie sont caractérisées par un niveau élevé d'intégration entre les fonctions lorsqu'il s'agit de résoudre des problèmes rapportés par le consommateur ou des problèmes de chevauchement entre les différentes tâches à réaliser.

La satisfaction en matière d'intégration. Certaines études ont poursuivi les travaux de Gupta *et al.* (1986) afin de mieux comprendre si la coopération ou l'intégration entre les départements fonctionnent adéquatement, c'est-à-dire si les différents spécialistes sont d'accord à coopérer et sur quoi ils le sont. Dans ce cas, il y aurait intégration entre les spécialistes lorsque leur niveau de satisfaction est similaire à l'endroit de l'intégration réellement obtenue par rapport à ce qu'ils souhaitent. On s'entend sur le fait que le niveau d'intégration perçu ne correspond pas à ce qu'on aurait souhaité, c'est-à-dire qu'il y a insatisfaction en ces termes (Carlsson, 1991; Song et Pary, 1992).

De plus, selon Song et Parry (1992), le niveau d'insatisfaction en matière d'intégration est élevé pour toutes les fonctions, mais le serait davantage pour les spécialistes en marketing. En fait, les membres de la R&D et du marketing ne s'entendent pas quant au niveau d'intégration atteint concernant 15 des 19 activités vérifiées. Aussi, ce sont les spécialistes en marketing qui perçoivent leur intégration avec les membres de la R&D à un niveau le plus élevé. Song et Parry poursuivent en démontrant qu'il y a une relation positive entre la perception quant au niveau d'intégration atteint et le succès du programme de DNP.

2.2.2 *La haute direction*

Lors de l'évaluation faisant suite à l'implantation de l'ingénierie simultanée dans quatre entreprises hollandaises, Paashuis et Boer (1997) observent que la direction utilise des mécanismes organisationnels très simples pour intégrer les activités de routine. Toutefois, il apparaît que les efforts, déployés par la haute direction (leur appui) pour favoriser l'intégration des membres affectés au DNP, leur permettraient d'obtenir un plus grand succès en matière de DNP. Dans la même veine, Jassawalla et Sashittal (1999) précisent que le choix en matière de mécanisme structurel ainsi que

le niveau de collaboration des membres à l'égard du DNP relèvent du personnel de direction de l'entreprise. De fait, il y aurait une incidence empirique significative de l'appui manifesté par la haute direction à la fois sur la coopération entre les fonctions (Song, Montoya-Weiss et Schmidt, 1997) et sur le succès du DNP (*Ibid.*; Swink, 2000).

Cet appui de la haute direction peut s'exprimer de diverses manières. Parmi celles-ci, notons la création d'un environnement propice au développement d'une nouvelle culture. Également, il y aurait trois aspects de la gestion sur lesquels la haute direction pourrait intervenir et ainsi, marquer le DNP par leurs décisions. Il s'agit de la priorité que celle-ci accorde au DNP, du niveau de centralisation de la prise de décisions ainsi que de la constitution du leadership en matière de DNP. Voici les présentations successives de ces quatre manières d'appuyer le DNP.

Le développement d'une nouvelle culture. La haute direction pourrait exprimer son appui au DNP en créant un environnement propice non seulement pour préparer l'entreprise au fonctionnement en mode projet (ou transversal), mais également pour en assurer la viabilité (Jones et Deckro, 1993). La création de cet environnement pourrait résulter de différentes actions qui, en retour, pourront favoriser le développement d'une nouvelle culture d'entreprise.

Premièrement, les gestionnaires devraient comprendre et accepter les us et coutumes de l'organisation transversale (les auteurs parlent de l'organisation matricielle) et de la gestion participative de même que des difficultés susceptibles de se présenter. En fait, une meilleure compréhension de la nouvelle réalité pourrait permettre à la haute direction d'être *proactive* dans ses interventions et tenter, ainsi, de réduire la possibilité d'éventuels conflits (Jones et Deckro, 1993).

Une fois comprises, ces connaissances devraient être transmises aux autres membres de l'entreprise afin de les aider à comprendre et à accepter la nouvelle réalité organisationnelle (Carpenter-Anderson et Fleming, 1990; De Laat, 1994). Évidemment, on peut penser que l'acceptation de la nouvelle organisation ne sera possible que si la haute direction sait s'assurer l'engagement des gestionnaires chevronnés dans la distribution des explications nécessaires afin de vendre la nouvelle organisation aux autres membres de l'entreprise, de même que le raffinement de celle-ci en continu (Poirot, 1991). Également, la haute direction doit veiller à intéresser la direction fonctionnelle dans la prise de décisions stratégiques (De Laat, 1994). En fait, il s'agit là de deux niveaux hiérarchiques qui, conjointement avec la très haute direction, sont susceptibles de donner le ton à l'égard des nouvelles priorités de l'entreprise.

Idéalement, les membres de la direction devraient se soutenir mutuellement dans cette démarche (Jones et Deckro, 1993), car seul un leadership engagé peut entraîner un partenariat réussi (Liedtka, 1996). Dorénavant, les décisions devront être prises à partir de ce qui est bon pour le client plutôt que ce qui favorisera un département en particulier. Également, celles-ci devront être prises en favorisant le consensus afin de développer la confiance et l'ardeur à partager l'information (Poirot, 1991), aspects cruciaux en gestion transversale.

Évidemment, la qualité de l'équipe de la haute direction est fondamentale, non seulement pour la santé de toute organisation, mais aussi dans une situation matricielle, là où la qualité signifie beaucoup plus que l'excellence technique. En fait, une équipe de qualité nécessite l'auto motivation, le goût pour les nouvelles expériences et les défis, l'intégrité, l'orientation vers la satisfaction du client ainsi qu'un souci pour les intérêts de l'entreprise et de ses membres avant ceux qui les concernent personnellement. Néanmoins, afin de favoriser de telles manifestations, on peut penser

que la haute direction devrait éliminer les jeux politiques aux niveaux supérieurs de la hiérarchie, notamment en apprenant aux membres à devenir de bons coéquipiers et à être animés par le succès remporté par leurs homologues. De plus, il est possible que la haute direction doive faire sortir du système et refuser d'embaucher ceux qui ne peuvent résister à l'idée de se frayer un chemin en outrepassant les autres, coûte que coûte (Poirot, 1991). Finalement, il appert que l'équipe de direction pourrait bénéficier de la présence de membres dont le style de leadership est complémentaire (Jones et Deckro, 1993).

La priorité accordée au DNP. Un des aspects de la gestion, sur lequel les décisions des membres de la haute direction ont un impact, serait la priorité qui est accordée au DNP dans l'organisation (Jassawalla et Sashittal, 1999). On s'entend sur le fait qu'un moyen de faire valoir cette priorité dans l'entreprise serait que la haute direction d'une part, développe une vision, des stratégies et des objectifs clairs et cohérents avec le DNP, et d'autre part, voit à ce qu'ils soient communiqués adéquatement à l'ensemble de ses membres (Bartlett et Ghoshal, 1990; Bishop, 1999; Donnellon, 1993; Jones et Deckro, 1993). Évidemment, cette manière de procéder est susceptible de favoriser le partage des buts et de la vision (McDonough III, 2000) ainsi que de générer des attentes réalistes (Liedtka, 1996).

Un autre moyen qu'aurait la haute direction pour exprimer la priorité du DNP dans l'entreprise serait de lui manifester personnellement un intérêt. En effet, Sethi *et al.* (2001) ont démontré une relation directe entre l'intérêt marqué de la haute direction pour le projet de DNP, son progrès et l'innovation qui en résulte. En fait, dans leur tentative de démontrer l'impact de l'intérêt de la haute direction à titre de renforcement contextuel (renforcer les caractéristiques de l'EMD pour stimuler leur créativité et leur capacité à innover), les résultats ont plutôt démontré l'importance que la haute direction s'adonne à la supervision directe du projet de DNP en cours.

Dans un même ordre d'idées, quelques études font ressortir l'importance que la direction manifeste son appui au DNP en accordant ou en investissant dans les ressources nécessaires à la réalisation du projet de DNP (Bishop, 1999, Donnelon, 1993; Liedtka, 1996; McDonough III, 2000; Swink, 2000; Trent et Monczka, 1994). En fait, il appert que la disponibilité des ressources clés de l'organisation pour la réalisation du projet aurait une incidence positive sur le succès du DNP (Swink, 2000) et de l'EMD ainsi que sur la perception des membres quant à l'efficacité de la gestion de l'entreprise (Trent et Monczka, 1994).

Le niveau de centralisation de la prise de décisions. Le deuxième aspect de la gestion organisationnelle sur lequel la haute direction aurait un impact concerne le niveau de décentralisation de la prise de décisions relatives au DNP. Il a été démontré que le degré de centralisation de la prise de décisions aurait une incidence négative sur le niveau d'intégration entre les fonctions (Song *et al.*, 1996). En fait, selon Trent et Monczka (1994), l'attribution de l'autorité nécessaire aux membres de l'EMD à l'égard du projet qui les concerne aurait une incidence positive sur le succès obtenu par cette équipe. À noter toutefois que cette décentralisation dans la prise de décisions touche à la fois les directeurs fonctionnels, le gestionnaire de projets et les membres de l'EMD.

À l'égard des membres de l'EMD, la haute direction devrait accorder d'une part, le temps nécessaire à la définition des responsabilités des membres à l'égard des tâches qu'ils ont à accomplir. D'autre part, celle-ci devrait octroyer l'autorité nécessaire pour les réaliser de manière adéquate (McDonough III, 2000; Poirot, 1991). Toutefois, la responsabilité totale du succès du projet de DNP devrait revenir à l'équipe plutôt qu'à ses membres (Donnelon, 1993; Haque et Pawar, 2001), et encore moins à quelques-uns d'entre eux.

Par ailleurs, des modifications devraient être apportées aux rôles joués par les directeurs fonctionnels. En fait, Donnellon (1993) propose que le rôle du directeur fonctionnel passe de contrôleur des ressources à celui de fournisseur de ressources humaines spécialisées pour les projets de DNP. Également, Jassawalla et Sashittal (2000) font ressortir l'importance des directeurs fonctionnels en ce sens qu'ils doivent participer de près au succès de l'EMD en agissant, entre autres, à titre de rassembleur et d'entraîneur. Afin d'expliquer ce point, voici un des propos tenus par les répondants, et qui ont été rapportés par les auteurs :

Quand nous désirons que notre monde (le marketing) et l'ingénierie s'impliquent et avancent (c'est-à-dire réalisent leurs tâches), le moyen le plus efficace est d'avoir une rencontre d'équipe et de permettre à chacun de participer et d'analyser les possibilités pour l'équipe. [...] ils ressentent (alors) un sens de la propriété et de contribution (p. 47).

Finalement, la haute direction devrait se montrer juste et cohérente dans la distribution de l'autorité. En fait, on peut penser que si la haute direction favorise le gestionnaire de projets, en croyant qu'une gestion efficace du projet dépend seulement de la satisfaction des besoins de celui-ci, cette situation pourra engendrer une montée de conflits en raison, entre autres, du sentiment d'infériorité que pourront ressentir les membres de la direction fonctionnelle. Il s'agit là d'une situation qui sera susceptible de miner la légitimité du design matriciel (De Laat, 1994).

La constitution du leadership du DNP. Comme troisième aspect de la gestion qui, cette fois, affecte le choix des mécanismes d'intégration, Jassawalla et Sashittal (2000) proposent la constitution du leadership du DNP. En fait, ces auteurs ont observé que la façon de choisir le gestionnaire d'un projet donné refléterait l'importance que la direction accorde à cette fonction. En effet, plutôt que de simplement attribuer la responsabilité de la gestion d'un projet donné à la personne la plus disponible déjà

en place, la haute direction véhiculerait la priorité du DNP en prenant le temps de sélectionner le gestionnaire de projets à partir de caractéristiques bien précises. Ces caractéristiques seront traitées à la sous-section relative au gestionnaire de projets.

Une autre façon de faire ressortir l'importance du leadership du DNP serait de l'aborder à partir du pouvoir qu'il sous-entend. En fait, on observe une grande disparité en matière de leadership entre les fonctions dont la présence est jugée nécessaire au succès du projet. Suivant Jassawalla et Sashittal (2000), la haute direction devrait s'assurer d'une impartialité réelle en matière de pouvoir réel qu'ont les fonctions qui interviennent dans le DNP. De plus, cette impartialité devrait être non seulement reconnue par les fonctions elles-mêmes, mais également diffusée dans toute l'entreprise afin que ces spécialités s'approprient le pouvoir et soient reconnues comme tel par le reste de l'entreprise.

2.2.3 *La structure organisationnelle*

Bon nombre d'études ont démontré que les mécanismes structurels ont une incidence à la fois sur le DNP et sur la performance de l'entreprise. En fait, la mise en place de facilitateurs internes visant l'augmentation de la coopération interfonctionnelle serait reliée au succès du DNP (Song *et al.*, 1997). Ces mécanismes peuvent concerner le type d'organisation, le développement d'un groupe et la création d'un poste en particulier. Voici les présentations successives de ces trois catégories de mécanismes structurels.

Le type d'organisation. Il appert qu'une entreprise optant pour des mécanismes de type organique serait susceptible de bénéficier de produits d'une plus grande qualité en raison de l'appui qu'elle confère aux activités et aux compétences du per-

sonnel des départements du marketing et de la R&D (Calantone *et al.*, 1993). Dans la même veine, plus le nombre de niveaux hiérarchiques entre les membres de l'EMD et leur responsable est élevé (parce qu'il a autorité sur eux), plus la performance du DNP en serait affectée (Liker *et al.*, 1999; Rusinko, 1999). Par ailleurs, Dyer *et al.* (1999) démontrent que l'organisation matricielle (lorsqu'il y a partage des ressources) aurait une incidence positive sur la performance en matière de DNP, résultats qui n'auraient pas été soutenus ni par Sicotte et Langley (2000), ni par Bernasco, de Weerd-Nederhof, Tillema et Boer (1999).

En effet, Sicotte et Langley (2000) n'ont trouvé aucun effet significatif de la structure horizontale sur le succès du DNP. Dans ce cas-ci, les auteurs définissent la structure horizontale par l'utilisation d'une EMD, d'une attribution temporaire des membres au projet et d'une double responsabilité des membres (matrice). Dans les études de cas qu'ils ont réalisées, Bernasco *et al.* (1999) n'ont décelé aucun effet concret de l'organisation matricielle, c'est-à-dire de l'implantation d'un processus de DNP dans une entreprise dont le fonctionnement est à la verticale, sur le succès du DNP en termes de diminution du temps d'entrée dans le marché.

On admet toutefois que le fait de passer d'une hiérarchie verticale fonctionnelle dominée par le commandement, à une organisation matricielle où les membres de l'EMD ont du pouvoir, constitue un changement radical dans le fonctionnement d'une entreprise. De fait, cette réalité est d'autant plus vraie lorsque les membres doivent tout découvrir par eux-mêmes. Dans l'étude réalisée par Bernasco *et al.* (1999), on peut penser que des résultats concrets n'étaient pas encore perceptibles.

La conception de groupes. On s'entend sur le fait que les entreprises font souvent usage de l'EMD (Adler, 1995; Leenders et Wierenga, 2002; Nihtilä, 1999; Si-

cotte et Langley, 2000) et de l'équipe de coordination (Adler, 1995) comme pratiques latérales. Pour ce qui est de l'équipe de DNP, Jassawalla et Sashittal (1999) proposent les quatre types suivants : a) l'équipe formée de la R&D et du marketing, b) l'équipe d'ingénierie simultanée, c) l'EMD formée de membres peu expérimentés, d) l'EMD dont les membres sont expérimentés.

En raison de ce qui vient d'être évoqué par Sicotte et Langley (2000) concernant l'effet mitigé de la structure horizontale sur le succès du DNP, on peut penser que l'EMD (qui en fait partie par définition) ne serait pas garante du succès du projet. Par contre, la formation d'une EMD dont les membres sont affectés à temps complet au DNP aurait une incidence importante sur le succès en matière de DNP (Calentone *et al.*, 1993; Dyer *et al.*, 1999). Quant à l'équipe de coordination, appelée souvent *core team*, celle-ci aurait une incidence sur la performance dynamique de l'entreprise (Iansiti et Clark, 1994).

La création d'un poste de travail. Sur le plan individuel, notons que l'affectation formelle d'un coordonnateur de projets (Calentone *et al.*, 1993; Dyer *et al.*, 1999) serait reliée au succès du DNP. Également, dans l'étude menée par Nihtilä (1999), les projets de DNP qui se sont avérés un succès auraient bénéficié de la présence d'un membre jouant le rôle d'intégrateur formel et dont la tâche était, entre autres, de communiquer aux membres les objectifs et la stratégie de produit.

Aussi, ce même intégrateur pourrait avoir pour rôle la gestion de l'interface entre les fonctions (Jassawalla et Sashittal, 1999), rôle qui influencerait de manière positive le niveau d'intégration (Liker *et al.*, 1999), comme c'est le cas pour le gestionnaire de produits. Notons toutefois, que le gestionnaire de produits aurait autorité sur le contrôle des carrières des spécialistes fonctionnels (Hoopes et Postrel, 1999).

Également, il appert que l'affectation d'un responsable à la réalisation du projet de DNP à titre de parrain ou de champion, serait un facteur de succès de l'EMD (McDonough III, 2000).

2.2.4 *Le processus d'information et de décisions*

Traiter du processus d'information et de décisions nécessite la considération de l'usage de la technologie de l'information, mais également des rencontres formelles et informelles dans l'entreprise. Voici les présentations successives des trois composantes du processus d'information et de décisions traitées dans la documentation consultée.

La technologie de l'information. L'usage fréquent de la technologie de l'information aurait une incidence positive sur l'efficacité de l'EMD en matière d'intégration des disciplines y participant (Hauptman et Hirji, 1999) et de succès du DNP (Sicotte et Langley, 2000). Plus spécifiquement, il appert que l'utilisation de la technologie d'information, comme les bases de données, aurait un effet direct sur la performance en matière de DNP (Liker *et al.*, 1999). Toutefois, dans leur étude de cas, Paashuis et Boer (1997) observent qu'il n'est pas tout de posséder la technologie d'information pour assurer la performance en matière de DNP. De fait, l'entreprise doit s'assurer que ses membres savent bien l'utiliser afin que cette technologie puisse effectivement améliorer l'efficacité du DNP.

Les rencontres formelles. Suivant Adler (1995), les entreprises consultées organiseraient régulièrement des rencontres entre les membres impliqués dans le DNP. L'interaction entre les membres de l'EMD durant les réunions aurait une incidence significative a) sur le niveau de partage des connaissances entre les spécialistes

concernés (Hoopes et Postrel, 1999), b) sur le niveau d'intégration entre les membres, c) sur le succès du DNP (Kahn, 1996, 2001). Également, la réalisation conjointe des processus de budget et de planification de même que la coordination des relations et de la circulation d'information entre les membres de l'équipe sont considérées comme des facteurs importants du succès de l'EMD (Henke, Krachenberg et Lyons, 1993).

Toutefois, bien que la communication soit fondamentale au bon fonctionnement d'une équipe de projets (Ford et Randolph, 1992), on observerait souvent une tendance à organiser trop de rencontres, particulièrement dans des situations de lutte de pouvoir et d'autorité (DiMarco, Goodson et Houser, 1989). Au fil du temps, ces rencontres peuvent rendre ce mécanisme contre-productif.

Les rencontres informelles. Il appert que le réseau social à caractère privé aurait une incidence sur le niveau d'intégration des fonctions et le succès du DNP (Griffin et Hauser, 1996). Plus spécifiquement, les modes non officiels de communication (discussions face à face et conversations téléphoniques) seraient reliés au succès de l'EMD (Pinto et Pinto, 1990).

2.2.5 *Le processus de développement de nouveaux produits*

À la suite d'études de cas, Nihtilä (1999) révèle que pour s'assurer du succès des projets de DNP, les membres utilisent des normes en matière de procédures, des échéanciers ainsi que des plans de travail, et révisent régulièrement le développement en cours, et ce, dès les premières étapes du processus de DNP. Effectivement, bon nombre d'entreprises feraient usage de lignes directrices tels les normes, les règles et les plans (Adler, 1995). Tous ces mécanismes auraient une incidence positive à la fois

sur le succès du DNP (Kahn, 1996, 2001; Pinto *et al.*, 1993; Rusinko, 1999; Sicotte et Langley, 2000; Song et Parry, 1993) et sur le niveau d'intégration des fonctions de la R&D, du marketing (Song *et al.*, 1996; Song et Dyer, 1995; Song et Parry, 1993) et de la fabrication (Liker *et al.*, 1999).

Également, la révision en continu du travail réalisé tout au long du processus de DNP représenterait un mécanisme d'usage courant dans les entreprises (Adler, 1995). En fait, ce mécanisme aurait un effet positif à la fois sur le niveau d'intégration des spécialistes de la R&D, de la fabrication et du marketing ainsi que sur le succès du DNP (Leenders et Wierenga, 2002; Liker *et al.*, 1999).

2.2.6 *L'équipe multidisciplinaire*

L'EMD peut être considérée comme un mécanisme structurel susceptible de mener à une plus grande intégration entre les fonctions affectées à un projet de DNP. De fait, la documentation consultée a fait ressortir divers mécanismes d'intégration concernant sa conception et sa gestion. Ces mécanismes sont le membership de l'EMD, la localisation physique de ses membres et les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) qui la concernent. À cela s'ajoutent les déterminants individuels des membres de l'EMD. Voici les présentations successives de ce qu'on peut appeler les dimensions de l'EMD.

Le membership de l'EMD. On s'entend sur le fait que la représentation des différentes disciplines nécessaires au projet de DNP, très tôt dans le processus décisionnel, aurait une incidence favorable à la fois sur le partage des connaissances entre les spécialistes (Hoopes et Postrel, 1999) et sur le succès des projets de DNP (Henke *et al.*, 1993; Nihtilä, 1999). Toutefois, à l'égard du succès du DNP, Sethi et ses collè-

gues (2000, 2001) corroborent ces résultats en rapportant l'impact non significatif de la diversité fonctionnelle.

Néanmoins, l'inclusion de toutes les fonctions nécessaires, de près ou de loin, au DNP pourrait tout de même être considérée comme prioritaire si on considère les aspects cachés de la notion de succès, comme les guerres de pouvoir. En effet, dans son étude, De Laat (1994) démontre que le fait de ne pas inclure certaines fonctions dans l'EMD place leur directeur fonctionnel dans une position de recul ou le rend plus rébarbatif à collaborer. Concrètement, cette situation pourrait avoir pour effet de réduire la capacité du gestionnaire de projets à obtenir l'information et l'aide dont il a besoin, le moment venu.

Également, il appert que les membres de l'EMD doivent être les mêmes jusqu'à la fin du projet de DNP et participer aux rencontres organisées pour diffuser de l'information et prendre les décisions (Ford et Randolph, 1992). De plus, quelques auteurs invoquent l'inclusion des fournisseurs dans l'EMD comme facteur de succès du DNP (Henke *et al.*, 1993; Petersen, Handfield et Ragatz, 2003), alors que celle des clients aurait un impact significatif à la fois sur la qualité du produit (Sethi, 2000) et sur le niveau d'innovation du produit développé (Sethi *et al.*, 2001).

La localisation physique des membres de l'EMD. On semble s'entendre sur le fait que permettre aux membres de l'EMD de travailler à proximité (Chambers, 1989; Paashuis et Boer, 1997), à tout le moins dans le même édifice (Bernasco *et al.*, 1999), compterait parmi les facteurs de réussite de l'équipe. Dans la même veine, il y aurait une relation négative entre la distance physique entre les membres de l'EMD et leur niveau d'intégration, notamment en ce qui concerne leur niveau de communication mutuelle (Hauptman et Hirji, 1999).

De plus, si on associe un leadership participatif au rapprochement physique des membres, on pourrait assister à une plus grande cohésion du groupe (Ford et Randolph, 1992), à tout le moins à l'intégration des membres de la R&D et du marketing (Leenders et Wierenga, 2002). Toutefois, deux autres études empiriques révèlent que la proximité physique n'aurait pas d'incidence significative ni sur l'efficacité du DNP (Rusinko, 1999), ni sur le niveau d'intégration des membres (Liker *et al.*, 1999).

Les pratiques de gestion des ressources humaines. Suivant Bartlett et Ghoshal (1990), une gestion efficace des outils de GRH permettrait d'élargir les perspectives individuelles et de développer une plus grande identification aux buts de l'entreprise. Dans la documentation consultée, quatre pratiques de GRH seraient reliées à l'EMD. Il s'agit de la sélection et de la formation des membres, mais également des systèmes d'évaluation et de récompenses, dont voici les particularités.

Il appert que les spécialistes ne devraient pas être assignés de fait à un projet de DNP, mais bien être sélectionnés de manière judicieuse avant de pouvoir y adhérer (Henke *et al.* 1993; Jones et Deckro, 1993). En fait, lors de la sélection des membres, il s'agirait de tenter de rassembler des spécialistes aux compétences complémentaires (Bishop, 1999) et de faire en sorte que tous les types de styles cognitifs, nécessaires au bon fonctionnement d'une équipe, soient représentés. Ces deux règles auraient pour incidence d'augmenter les chances de succès de l'EMD. (Ford et Randolph, 1992). Henke *et al.* (1993) vont plus loin lorsqu'ils suggèrent que les membres doivent idéalement avoir des affinités ainsi que le goût de travailler ensemble.

Idéalement, le gestionnaire de projets devrait s'entendre avec la direction fonctionnelle quant au profil des membres à inviter à participer à la réalisation du

projet de DNP et à la durée estimée de celle-ci, afin de pouvoir identifier ceux qui conviendraient davantage à la situation. Par contre, il importe de préciser que le gestionnaire fonctionnel devrait en arriver à percevoir que la participation d'un de ses spécialistes au projet de DNP représente un avantage pour l'efficacité de son département. Dans le cas contraire, ce directeur fonctionnel pourrait avoir tendance à offrir du personnel qui ne convient pas ou qui est moins utile au département. Cette situation pourra mettre en péril le succès du projet de DNP (Bishop, 1999).

On ne peut passer outre l'importance de développer des programmes de formation pour les membres susceptibles d'intervenir en matière de DNP (Haque et Pawar, 2001; Mumford et Honey, 1986). Sur ce point, les auteurs précisent qu'en premier lieu il importe de prendre soin de former la haute direction de même que les autres gestionnaires impliqués dans le DNP. Parmi les programmes de formation suggérés, il y a le fonctionnement de la structure matricielle et les motifs de son utilisation (Poirot, 1991), les processus de gestion participative (Mumford et Honey, 1986) ainsi que les rudiments du travail d'équipe (Donnelon, 1993). Finalement, la formation et l'entraînement du personnel en matière d'ingénierie simultanée auraient un effet significatif sur le niveau d'intégration des spécialistes de la R&D et de la production (Liker *et al.*, 1999).

Par ailleurs, plusieurs auteurs ont démontré que les systèmes d'évaluation et de récompenses d'équipes plutôt qu'individuelles auraient une incidence positive sur l'efficacité du DNP (Song *et al.*, 1996, 1997) et sur le niveau d'intégration entre les fonctions participantes (Bishop, 1999; Hauptman et Hirji, 1999; Liedtka, 1996; Song *et al.*, 1996, 1997). Également, il est suggéré d'assurer un lien entre les systèmes d'évaluation et de récompenses des membres de l'EMD et ceux regardant le gestionnaire de projets et la direction fonctionnelle (Jones et Deckro, 1993).

Concernant l'évaluation de l'équipe, Edwards et Sproull (1988) font ressortir l'importance d'analyser les tâches à réaliser dans le cadre de l'organisation matricielle afin de mettre en lumière des critères explicites de performance. Également, ces auteurs suggèrent d'inclure l'opinion du superviseur immédiat dans le processus d'évaluation. Pour ce qui est des récompenses, certains font ressortir d'une part, l'importance de favoriser celles n'ayant aucune connotation pécuniaire (Bishop (1999; Shaw et Schneier, 1996), notamment en tentant de générer la fierté rattachée au succès du DNP par la publication du progrès du projet en cours et l'organisation d'événements de reconnaissance (Bishop, 1999). D'autre part, Poirot (1991) propose des récompenses financières pour tout le personnel de l'entreprise. Parmi les moyens suggérés, il y a le partage des profits, la prime et l'actionnariat. Cette répartition financière est calculée à partir de la consolidation des résultats nets.

2.2.7 Les participants au développement de nouveaux produits

La recension de la documentation a fait ressortir quelques déterminants individuels que devraient posséder les participants à un projet de DNP, parce qu'elles s'avèrent essentielles au succès de l'EMD et du DNP. Il s'agit de la personnalité des membres de l'EMD (caractéristiques personnelles, attitudes, comportements), mais aussi de leurs compétences et de leurs expériences, dont voici la présentation.

La personnalité. Suivant Jassawalla et Sashittal (1998), un niveau élevé de collaboration chez les participants qui auront à travailler ensemble dépendrait également de l'ouverture de chacun d'eux. Il peut s'agir de la propension à changer, donc à adopter de nouveaux comportements, mais également à coopérer. Aussi, une telle ouverture pourrait s'exprimer par un niveau élevé de communication entre les différents spécialistes (Bishop, 1999; Henke *et al.*, 1993), et laisser transparaître la franchise et l'honnêteté (Liedtka, 1996). Selon Bishop (1999), une communication soute-

nue entre les membres en tant que partenaires pourrait même être considérée comme la clé de la dissolution des barrières physiques et fonctionnelles.

Cependant, pour qu'une ouverture à la coopération se manifeste, Liedtka (1996) suggère que les membres de l'EMD soient dotés d'un mode de pensée axé vers le partenariat, c'est-à-dire qu'ils ont la capacité de voir l'avantage associé au partenariat (plutôt que de simplement voir le risque). Également, les membres de l'EMD devraient être capables de s'associer ou de s'impliquer envers l'enjeu du projet à réaliser, accepter d'apprendre les uns des autres (Liedtka, 1996), être orientés vers l'innovation (Ford et Randolph, 1992) et s'accorder mutuellement une grande confiance (Bishop, 1999; Jassawalla et Sashittal, 1998; Lidtka, 1996). À cela s'ajoutent deux autres qualités fondamentales pour bâtir et maintenir un niveau de performance élevé d'une équipe, soit l'honnêteté et le respect des autres (Bishop, 1999).

Finalement, à partir de ce qui précède, on peut facilement comprendre que tous ne veulent ou ne peuvent participer à une EMD. De fait, Donnellon (1993) suggère l'importance d'accorder l'autonomie nécessaire aux professionnels appelés à intervenir dans le DNP dans le choix de leur affectation. Bref, les membres devraient pouvoir décider de ne pas faire partie d'une EMD ou bien du projet auquel ils désirent particulièrement adhérer.

Les compétences et les expériences. Il semble que la variété des expériences de travail (les membres actifs dans divers départements) valables (nombre d'années) que possèdent les membres impliqués dans un projet de DNP aurait une incidence positive sur l'efficacité de l'EMD en matière d'intégration entre les fonctions (Hauptman et Hirji, 1999; Liker *et al.*, 1999; Song *et al.*, 1996; Song et Dyer, 1995)

et sur le succès du DNP (Ettlie, 1995; Rusinko, 1999; Song *et al.*, 1996; Song et Dyer, 1995).

Également, le niveau de crédibilité des membres en matière d'expertise technique et de connaissance à l'égard des exigences du client aurait une incidence sur la quantité et la qualité des échanges entre les fonctions (Song *et al.*, 1996). Dans un même ordre d'idées, la compétence des spécialistes en R&D et en marketing aurait une incidence positive sur le succès commercial du DNP (Souder et Jenssen, 1999). Toutefois, les compétences possédées par les membres de l'équipe devraient être spécifiques au projet (Dunn, 2001).

2.2.8 *Le gestionnaire de projets*

La documentation consultée fait ressortir divers aspects sur lesquels doit exceller le gestionnaire de projets. En fait, en plus des responsabilités qu'on lui connaît, ce dernier doit faire preuve de compétences et d'expériences diverses, mais également de leadership. Ces trois aspects reliés au rôle du gestionnaire de projets seront présentés successivement dans le texte qui suit.

Les responsabilités du gestionnaire de projets. On reconnaît plusieurs responsabilités au gestionnaire de projets. Parmi celles-ci, notons a) l'attribution des tâches aux champs fonctionnels respectifs (Carpenter, Anderson et Fleming, 1990), b) la coordination et l'intégration de ces tâches et des membres de l'EMD (Ford et Randolph, 1992), c) le soutien et l'encouragement des membres de l'EMD (Ford et Randolph, 1992; McDonough III, 2000). Sur ce dernier point, une étude récente fournit l'évidence empirique sur le fait que le gestionnaire de projets aurait pour responsabi-

lité la motivation intrinsèque des membres de son équipe, laissant la motivation relative aux facteurs d'hygiène à leur directeur propre fonctionnel (Dunn, 2001).

Les compétences et expériences du gestionnaire de projets. À la suite de leur étude portant sur l'évaluation de l'implantation d'un processus de DNP, Bernasco *et al.* (1999) ont fait ressortir l'importance que le gestionnaire de projets possède les compétences et les expériences nécessaires afin d'être en mesure de réaliser les tâches relatives à ce poste de travail et ainsi, d'améliorer les chances de succès du DNP. Cette assertion est appuyée par les résultats empiriques obtenus par Souder et Jenssen (1999) démontrant que la compétence du gestionnaire de projets est importante dans le succès du DNP.

En plus de devoir connaître le travail à réaliser, c'est-à-dire de posséder des compétences techniques et administratives (Ford et Randolph, 1992), on s'entend sur le fait que le gestionnaire de projets devrait exceller sur des aspects nettement plus *soft*. De manière plus précise, le gestionnaire de projets devrait posséder des compétences en formation et en gestion d'équipe (DiMarco *et al.*, 1989). Évidemment, ces compétences font référence à une capacité à motiver le personnel ainsi qu'à développer et à entretenir des relations interpersonnelles (Henke *et al.*, 1993), de même qu'à une facilité à communiquer (DiMarco *et al.*, 1989) afin de pouvoir, entre autres, exprimer de l'empathie lorsque nécessaire (Ford et Randolph, 1992).

En outre, suivant Liedtka (1996), le gestionnaire de projets devrait posséder une capacité à gérer les relations de partenariat en utilisant les conflits de manière positive. Ce que l'auteure entend par ce concept c'est la capacité de faire en sorte que les membres se comportent de manière civilisée lors des discussions, et ce, afin de les amener à un consensus. Évidemment, pour y arriver, ce membre devrait être en me-

sure de reconnaître les déterminants des conflits et de déceler les moyens de les résoudre (Kerzboom, 1989). Finalement, on ne peut ignorer l'importance de fournir une formation adéquate au gestionnaire de projets, entre autres sur le fonctionnement du mode matriciel (Poirot, 1991) et sur les principes du processus de gestion participative (Mumford et Honey, 1986).

Le leadership du gestionnaire de projets. Le leadership formel en matière de gestion du projet aurait une incidence sur le succès du DNP (Sicotte et Langley, 2000). Plus spécifiquement, le niveau de pouvoir du gestionnaire de projets (Hauptman et Hirji, 1999) et son style de leadership a) auraient une incidence sur l'efficacité de l'EMD en matière d'intégration des fonctions impliquées (*Ibid.*; Trent et Monczka, 1994), b) seraient reconnus comme deux facteurs de succès importants en matière de DNP (Henke *et al.*, 1993). Également, la capacité du gestionnaire de projets à exercer son leadership (DiMarco *et al.*, 1989) de même que le style de résolution de conflits de celui-ci (Ford et Randolph, 1992) auraient une incidence sur une gestion efficiente et efficace du projet de DNP.

Plus précisément, Norrgren et Schaller (1999) ont démontré qu'un gestionnaire de projets dont les comportements révèlent une orientation vers les gens, plutôt que vers la production ou le changement, aurait une influence positive importante sur la perception positive des membres envers le climat de l'équipe de même que des possibilités d'apprentissage que leur offre l'organisation. De fait, selon Hauptman et Hirji (1999), plus le gestionnaire de projets est axé vers l'atteinte d'un consensus, plus le concept d'EMD pourrait être efficace pour intégrer les spécialistes. Également, un style de leadership intégrateur plutôt que distributif serait susceptible de réduire la présence de conflits normatifs générés par la gestion matricielle (De Laat, 1994). Finalement, les styles de résolution de conflits considérés coopératifs et de

conformité (accepter l'autre et éviter les insultes) seraient plus efficaces que ceux exprimant l'évitement et la confrontation du conflit (Ford et Randolph (1992).

2.2.9 *Le climat et le système de valeur de l'entreprise*

Le climat de l'entreprise. On s'entend sur le fait que le climat organisationnel aurait une incidence sur le niveau d'intégration entre les fonctions (Henke *et al.*, 1993; Paashuis et Boer, 1997; Song et Dyer, 1995; Song et Parry, 1993). En premier lieu, notons qu'un niveau élevé de satisfaction au travail, observé chez les membres, serait un facteur clé de succès du travail d'équipe (Ford et Randolph, 1992).

De manière plus précise, suivant Song et ses collègues, ce serait la qualité des relations entre les fonctions impliquées dans l'EMD qui aurait une incidence sur a) l'implication de la fonction marketing très tôt dans le processus de DNP, b) le partage de l'information entre les fonctions, c) l'implication mutuelle des membres dans l'élaboration de leur budget respectif (Song et Parry, 1993), d) la quantité et la qualité des échanges (Song *et al.*, 1996), e) la perception du niveau d'intégration dans les tâches à réaliser en commun (Song et Dyer, 1995).

Également, Henke *et al.* (1993) proposent l'importance de la cohésion entre les membres de l'EMD comme facteur de succès de l'EMD. Toutefois, il s'agit là d'une proposition que l'étude de Sethi *et al.* (2001) réfute après avoir démontré empiriquement que la cohésion sociale entre les membres de l'EMD, non seulement serait reliée négativement avec le niveau d'innovation d'un produit donné, mais affecterait les effets positifs de l'identité des spécialistes envers l'équipe (plutôt qu'envers leur fonction respective) sur ce même niveau d'innovation.

Le système de valeur de l'entreprise. On semble s'entendre sur le fait que certaines valeurs auraient une influence sur l'efficacité en matière de DNP. En effet, suivant Souder et Jenssen (1999), le système de valeur interne et les traditions concernant l'importance du collectif comparativement à l'individualisme viendraient modérer les effets des mécanismes d'intégration sur le niveau du succès commercial du nouveau produit.

Pareillement, il semblerait important que les différents spécialistes affectés au DNP aient une attitude positive ou valorisent l'intégration interfonctionnelle (Paashuis et Boer, 1997; Song et Parry, 1993). En fait, Paashuis et Boer (1997) ont observé une difficulté, chez les membres des équipes de projets, à accepter la manière dont les membres des autres fonctions contribuent au succès des tâches rattachées à leur propre spécialité. Bref, on semble avoir de la difficulté à partager le succès réalisé en tant que spécialiste.

Pour leur part, Sethi et ses collègues ont démontré qu'une entreprise qui exprime objectivement une orientation vers la qualité totale renforcerait l'impact positif du niveau d'intégration en matière d'information sur la qualité du produit développé (Sethi, 2000). Également, la valorisation ou l'encouragement à la prise de risques auraient une incidence sur l'échange d'information en tant que tel (Song *et al.*, 1996) et renforceraient les effets déjà positifs engendrés par l'identité des membres à l'équipe (plutôt qu'à leur fonction) sur le niveau d'innovation du produit (Sethi *et al.*, 2001). Nous désirons toutefois préciser qu'il s'agit là de deux variables qui sont susceptibles d'être sous le contrôle direct de la haute direction.

2.3 La dimension situationnelle

L'environnement externe serait également susceptible d'influencer l'efficacité du projet en intervenant directement sur les caractéristiques du projet de DNP et de l'organisation (Ford et Randolph, 1992). Cependant, jusqu'à maintenant nous observons qu'encore bien peu de chercheurs se sont penchés sur la dimension situationnelle en tant que telle.

Dans leur modèle, Griffin et Houser (1996) dissocient le projet de DNP de l'organisation en précisant que la dimension situationnelle se traduit par le niveau d'intégration nécessaire ou demandée à l'organisation. C'est ce dont nous traiterons dans un premier temps. Par ailleurs, on semble s'entendre sur le fait que le niveau et le type d'intégration qui seront nécessaires pour un projet donné, de même que le choix des mécanismes, dépendraient de la situation précise vécue par l'entreprise en raison a) de la stratégie de DNP, b) du projet de DNP soit l'étape du processus de DNP et ses caractéristiques. C'est ce dont nous traiterons en deuxième et en troisième lieu.

2.3.1 *Le niveau d'intégration désiré*

Tel que précisé par Griffin et Houser (1996), le niveau d'intégration désiré ou nécessaire proviendrait de la situation vécue par l'entreprise. Cependant, on aurait voulu vérifier le désir réel d'intégration mutuelle, exprimé par les membres de la R&D et du marketing (les plus souvent concernés par le DNP). L'étude réalisée par Song et Parry (1992) rapporte qu'il y aurait une disparité à l'égard de la reconnaissance des besoins en matière d'intégration entre ces membres de l'EMD. Au départ, sur les 13 activités auxquelles ces spécialistes doivent s'adonner, ces derniers s'entendent quant aux huit activités nécessitant un niveau d'intégration élevé. Là où ils ne s'entendent pas, c'est à l'égard du niveau d'intégration idéal pour les 13 activi-

tés sous étude. En fait, les spécialistes en marketing exprimeraient un plus grand besoin d'intégration que ceux en R&D, et ce, pour l'ensemble des activités considérées. Alors que les membres de la R&D se disent satisfaits d'un niveau moindre d'intégration avec les spécialistes du marketing.

2.3.2 *La stratégie en développement de nouveaux produits*

Évoquer la stratégie en DNP nécessite de traiter à la fois de la stratégie privilégiée par l'entreprise en matière de produits, de la stratégie d'entrée dans un marché et de la position stratégique d'une entreprise dans son marché. Voici les présentations successives de ces trois dimensions.

La stratégie de produit. Paashuis et Boer (1997) soulèvent un des indicateurs de faiblesse en matière d'intégration réelle entre les départements devant travailler sur un projet commun. En effet, dans leur étude de cas portant sur l'importance des mécanismes d'intégration, ces auteurs indiquent qu'il importe de s'assurer que la stratégie de l'entreprise à l'égard des produits (stratégie de croissance, de coûts, etc.) fait consensus chez les spécialités impliquées dans le projet de DNP. Sur ce point, Pinto *et al.* (1993) ont effectivement démontré que la congruence entre les buts des membres de l'EMD de même que la coopération entre les fonctions ont un effet positif sur le succès du DNP.

Dans la même veine, Khurana et Rosenthal (1997) révèlent que très peu d'entreprises (quatre sur 11 des entreprises de l'échantillon) disposent d'une stratégie claire en matière de produits afin de guider les gestionnaires dans leur prise de décisions en matière d'innovation ou d'occasions à saisir. Également, les deux tiers des entreprises rencontrées ne s'adonneraient pas à la gestion d'un *portfolio* de projets, et

celles qui se consacrent à cette pratique le feraient de manière sporadique et incomplète. Pourtant, suivant Bishop (1999), la cohérence entre la stratégie en matière de produits de l'entreprise, les objectifs généraux de l'entreprise en ces termes et la sélection des projets de DNP représenteraient des facteurs de succès importants pour la réussite d'un projet.

La stratégie d'entrée dans un marché. Dyer *et al.* (1999) ont exploré les moyens utilisés par les entreprises afin d'introduire de nouveaux produits sur le marché de manière à en tirer le maximum de profits. Dans cette étude, ces chercheurs ont démontré que la stratégie d'entrée dans un marché utilisée par une entreprise était reliée au choix de mécanismes structurels de même qu'au succès en matière de DNP. Ces stratégies d'entrée sont a) être les premiers à entrer dans un marché ou développer un nouveau marché (les innovateurs), b) suivre rapidement les innovateurs, c) être les derniers à percer un marché. De manière plus précise, bien que les trois types de stratégies d'entrée soient associés à la fois à l'utilisation d'un coordonnateur de projets et de la structure matricielle, seules les compagnies qui optent pour les stratégies a) et b) se dotent d'équipes de DNP affectées à temps complet. En outre, on observe que plus l'entreprise entre rapidement dans un marché, plus celle-ci est susceptible d'être performante en matière de DNP.

La position stratégique. Song et Dyer (1995) ont démontré l'effet modérateur de la position stratégique d'une entreprise sur le niveau d'intégration entre les fonctions à l'égard des tâches qu'ils doivent réaliser dans le cadre de leurs activités en commun. Dans ce cas, les auteurs utilisent trois catégories de la typologie suggérée par Miles et Snow, soit le prospecteur, l'analyseur et le défenseur. À noter que le type réactif est exclu étant donné qu'il n'est pas de nature stratégique.

2.3.3 *Le projet de développement de nouveaux produits*

L'incertitude que vit l'entreprise par rapport à son environnement (technologique, compétitif, consommateur) se reflète, entre autres, au niveau du projet de DNP. Ainsi, un projet peut varier dans les caractéristiques qui lui sont propres en raison de différences dans la nature des tâches à réaliser (Ford et Randolph, 1992). En fait, les tâches peuvent varier non seulement en termes d'incertitude (rapidité de changement), mais également de complexité (nombre), de diversité (variété) et de stabilité (ratio de changement). À noter que ces différences peuvent effectivement avoir une incidence sur les coûts et le temps nécessaires à leur réalisation. Ces notions seront vues dans un premier temps. Par ailleurs, le besoin en matière d'intégration de même que le choix des mécanismes et la manière de les utiliser diffèreraient selon l'étape du processus de DNP en cause (Adler, 1995). C'est ce dont nous traiterons en second lieu.

La nature des tâches du projet. Dans les entreprises observées par Adler (1995), il existerait des différences dans le choix des mécanismes d'intégration selon la nouveauté du produit à développer. Dans une situation d'incertitude, l'entreprise manifesterait un plus grand désir d'intégration des fonctions nécessaires au DNP par l'utilisation d'outils standardisés et de règles à suivre, d'échéanciers et de plans divers, d'équipes de développement et de coordination (comité de coordination, révision du design, etc.).

Évidemment, il s'agit là d'un concept qui viendrait modérer les effets de certains mécanismes d'intégration sur l'intégration des fonctions de la R&D et de la fabrication (p. ex. : proximité physique, récompenses d'équipe, rotation du personnel, intégrateur, intégration des clients) (Liker *et al.*, 1999), mais aussi sur le succès du DNP (p. ex. : communication horizontale et leadership formel) (Sicotte et Langley,

2000) (les mécanismes de différenciation) (Liker *et al.*, 1999). Également, le niveau de familiarité de l'entreprise avec le marché viendrait modérer la relation entre certaines manifestations de l'intégration (p. ex. : compétence des spécialistes, intégration de la R&D et du marketing, niveau du succès commercial de l'entreprise et du service à la clientèle, etc.) et le succès commercial du DNP (Souder et Jenssen, 1999).

Par ailleurs, suivant Sicotte et Langley (2000), le niveau d'ambiguïté du projet de DNP influencerait l'effet des mécanismes d'intégration sur le succès du DNP. En fait, en situation de faible ambiguïté, seul le leadership formel aurait un effet sur le succès du DNP, et ce, peu importe le niveau d'incertitude du projet. Toutefois, en situation de haute ambiguïté, la documentation concernant le plan et le processus de DNP, le leadership non officiel et la communication horizontale auraient un effet sur le succès du DNP, lorsque le niveau d'incertitude est faible.

Devant de tels résultats, il n'est pas étonnant que le niveau d'intégration entre les fonctions de l'EMD en matière de partage d'information vienne réduire l'effet négatif engendré par le niveau d'innovation du produit à réaliser sur la qualité de celui-ci. En d'autres mots, dans une situation où le niveau d'innovation est extrêmement important, le niveau d'intégration entre les différentes fonctions, exprimé par un partage d'information, favoriserait l'atteinte du niveau désiré en matière de qualité (Sethi, 2000). À cela s'ajoute l'importance de déterminer le niveau de dépendance des différentes tâches en matière d'information afin de prévoir les itérations qui seront essentielles à leur pleine réalisation (Denker, Steward et Browning, 2001).

Les étapes du projet de DNP. Suivant Adler (1995), le choix des mécanismes d'intégration ainsi que la manière de les utiliser différerait selon l'étape du processus de DNP en cause (p. ex. : Khurana et Rosenthal, 1997; Liker *et al.*, 1999; Nihtilä,

1999). Donc, on observe que l'étape du processus de DNP aurait une réelle incidence sur la détermination du besoin en matière d'intégration des membres, et ce, peu importe s'il s'agit de l'étape pré-projet, de l'étape relative au design du produit ou de celle concernant la fabrication du produit en question.

Également, l'étape du processus de DNP influencerait le niveau d'intégration obtenu. En effet, Olson *et al.* (2001) précisent que la coopération entre le marketing et la R&D est plus grande durant les premières étapes du processus de DNP. À l'opposé, la coopération entre le département de fabrication et soit le marketing ou la R&D augmenteraient avec le niveau d'avancement du projet, c'est-à-dire seraient plus élevées durant les dernières étapes du processus de DNP. Finalement, les premières étapes du processus de DNP (la planification et le développement de produits) viendraient modérer l'effet qu'ont certains mécanismes de même que l'expression d'une intégration possible entre les fonctions (p. ex. : récompenses de groupe, crédibilité des membres, qualité des relations) sur la quantité et la qualité des échanges entre les membres (Song *et al.*, 1996).

3. LA QUESTION, LES OBJECTIFS ET L'OPÉRATIONNALISATION DE LA RECHERCHE

3.1 La question générale de la recherche

Globalement, la revue de la documentation a mis en lumière un ensemble de mécanismes structurels et psychosociaux visant à atteindre le succès du DNP et de l'entreprise. Ces moyens visent spécifiquement l'intégration mutuelle des membres affectés à l'équipe du projet, afin qu'ils parviennent à travailler ensemble autour d'un projet commun et à être plus efficaces dans leurs tâches de DNP. Aussi, ces mécanismes peuvent avoir pour objet a) de rassembler les membres, comme c'est le cas pour l'EMD; b) de coordonner ces membres en les faisant travailler à proximité; c) de

les inciter à coopérer en procédant à des évaluations et des récompenses de groupe plutôt qu'individuelles.

Vers la fin des années 90, on a observé une nouvelle tendance chez les chercheurs. Certains d'entre eux ont manifesté un intérêt pour l'étude de l'impact direct du climat organisationnel, de la haute direction et des membres de l'EMD sur l'efficacité de ces mécanismes structurels à assurer la collaboration entre les membres (p. ex. : Bishop, 1999; Jassawalla et Sashittal, 1998, 1999; Liedtka, 1996; McDonough III, 2000; Sethi, 2000; Sethi *et al.*, 2001; Swink, 2000; Trent et Monczka, 1994).

Jusqu'à présent, on semble s'être principalement attardé à déterminer comment faire pour que les gens en arrivent à travailler ensemble afin que l'entreprise soit plus novatrice donc, plus concurrentielle en matière de DNP. De fait, si on revient à l'essence des définitions que ces chercheurs ont attribuées au concept intégration, l'objectif ultime pourrait concerner principalement l'amélioration du niveau d'interaction et de collaboration entre les membres. Plus spécifiquement, on vise le partage des valeurs, l'engagement mutuel envers les buts et l'expression de la coopération chez ces membres (Souder *et al.*, 1977 p. i, dans Kahn, 1996). Bref, les chercheurs se sont montrés grandement intéressés par l'étude de l'intégration des spécialistes affectés au DNP.

Toutefois, on observe que les chercheurs se seraient montrés beaucoup moins préoccupés par la compréhension de la réaction des membres de l'entreprise devant les nouvelles obligations et réalités que l'intégration du processus transversal impose. Pourtant, on reconnaît que la matrice viole, entre autres, deux des principes classiques

de la théorie des organisations traditionnelles, principes qui doivent être respectés dans les organisations fonctionnelles. Ces principes sont :

1. Le niveau de responsabilité doit correspondre au niveau d'autorité accordée;
2. Tout employé ne relève que d'un seul chef (principe de l'unité de commandement) (Ford et Randolph, 1992).

Peut-on penser que l'effet pervers de la matrice engendrée par la cohabitation du processus transversal avec les fonctions aurait été mis aux oubliettes? C'est pourtant ce que soulèvent Jones et Deckro (1993) lorsqu'ils précisent que :

[...] de nos jours, la difficulté majeure relative à une gestion efficace d'une organisation dont le fonctionnement est matriciel [...] ou (faisant appel à) [...] la gestion de projets [...] pourrait relever du fait que notre compréhension des effets de ce changement structurel sur les comportements des membres de l'organisation n'a pas suivi le développement de la recherche sur les opérations désignées à résoudre les aspects de la gestion autres que comportementaux (p. 216).

Ces auteurs vont plus loin lorsqu'ils rappellent ces propos de Kolodny (1981) : « Les gestionnaires doivent réaliser qu'en définitive, la matrice fait référence autant, sinon plus, à un changement dans le comportement des membres de l'entreprise qu'à un nouveau mode structurel » (p. 18).

Dans un même ordre d'idées, la recension des études portant précisément sur l'organisation matricielle met en lumière différents facteurs de succès. Cependant, il semble qu'on en est encore, après plus de 20 ans de recherche sur le sujet, à tenter de circonscrire l'efficacité de la structure matricielle (Cackowski *et al.*, 2000), le niveau de satisfaction à son égard (Chuah, Tummala et Nkasu, 1995; Turner, Utley et Westbrook, 1998), les motifs justifiant son adoption (Burns et Wholey, 1993) et les pro-

blèmes qu'elle engendre (Bartlett et Ghoshal, 1990; Cackowski *et al.*, 2000; Carpenter-Anderson et Fleming, 1990; De Laat, 1994; Dunn, 2001; El-Najdawi et Liberator, 1997; Goold et Campbell, 2003; Jones et Deckro, 1993; Robins, 1993). De fait, l'ensemble des textes consultés rapporte des résultats exclusivement descriptifs.

Aussi, parmi les études consultées qui provenaient des trois champs d'intérêt recensés, aucune ne vérifie ce qui pourrait contribuer à la résolution, à tout le moins, à la diminution des problèmes rencontrés en matière d'intégration des activités relatives au processus de DNP au sein de l'organisation traditionnelle. Certes, certains mécanismes d'intégration interfonctionnelle visent à améliorer l'efficacité du DNP. Cependant, rien n'indique qu'ils sont en mesure de contribuer à résoudre les problèmes engendrés par la cohabitation du processus avec les fonctions, avec pour résultats que les problèmes se perpétuent. En réalité, on suggère l'application de mécanismes d'intégration sans tenter a) de déterminer lesquels sont susceptibles de résoudre le problème d'intégration, à tout le moins, ceux qui sont susceptibles de ne pas aggraver la situation et b), selon Ford et Randolph (1992), de régler les effets de ce problème d'intégration sur l'efficacité du DNP et de l'entreprise.

Indubitablement, il s'agit là d'une zone non explorée par les chercheurs et dont les découvertes pourraient faire ressortir des indicateurs susceptibles d'avoir, par surcroît, une influence sur les résultats escomptés en matière de collaboration entre les membres et de succès du DNP. Mais Dougherty et Heller (1994) vont plus loin lorsqu'elles précisent que :

Cette persistance (à se consacrer à l'utilitaire) suggère que les trois activités de liens (relatives au processus de DNP) ne conviennent pas aux pensées et aux actions institutionnalisées dans les vieilles et grandes entreprises. Elles violent donc les pratiques déjà implantées à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise ou requièrent des façons de penser et d'agir qui sont impensables » (p. 202).

La persistance de cette situation laisse croire qu'on s'attend à ce que ces problèmes se règlent à la longue avec le changement de la culture (Ford et Randolph, 1992); ce qui importe, c'est de déceler le *design* structurel qui semble idéal pour assurer l'efficacité du DNP. De toute évidence, suivant Bartlett et Ghoshal (1990), « on espère qu'en changeant la structure (anatomie), on forcera un changement dans les relations interpersonnelles et le processus de décision (physiologie) lequel, en retour, modèlera les attitudes individuelles et les actions des gestionnaires (psychologie) » (p. 140). Ce qui est très juste et reconnu comme logique susceptible de mener à des changements culturels. Cependant, en procédant de la sorte, on peut s'attendre à vivre des problèmes pendant longtemps, si on considère que l'implantation d'un processus transversal entraîne, nécessairement, la présence des tenants d'un fonctionnement et d'une culture qui sont susceptibles d'être diamétralement opposés à ce qui est déjà en place. En voici quelques-uns.

Dans l'organisation traditionnelle verticale, chacun travaille pour soi dans la fonction pour laquelle il est spécialisé, s'affairant à atteindre les objectifs qui lui ont été assignés. Aussi, il n'est pas rare que les membres de l'entreprise ne connaissent que les tâches qui leur sont propres, ignorant totalement le fonctionnement global et la finalité des processus sur lesquels ils interviennent dans le cadre de leurs fonctions. À l'opposé, lorsqu'ils sont invités à réaliser les activités d'un processus transversal, les membres de l'EMD sont impliqués dans un projet commun et interviennent sur tout le processus, les uns en interdépendance par rapport aux autres, et ce, jusqu'à ce que le projet en question soit terminé.

On se doit aussi de considérer la mémoire organisationnelle déjà emmagasinée qui se reflète dans les règles et les normes de toutes sortes, et régissant les comportements des travailleurs s'affairant dans leurs fonctions respectives. De son côté, la réalisation du processus transversal sous-tend une culture axée littéralement sur le

partenariat et la responsabilisation face au client (interne ou externe). Donc, le processus transversal entraîne des situations qui, en plus d'être nouvelles pour les membres de l'entreprise, les obligent à une mise au point perpétuelle en matière de normes et de comportements à adopter. Certes, il s'agit là de situations susceptibles de bouleverser des habitudes bien ancrées et d'engendrer de l'incertitude chez les membres.

Sans aucun doute, une telle démarche d'intégration d'un processus transversal dans une entreprise dont le fonctionnement est vertical entraîne nécessairement le chevauchement de deux cultures diamétralement opposées, et pour certains, irréciliables. En conséquence, tous les membres de l'entreprise, incluant le personnel de direction, se voient imposer une nouvelle réalité susceptible de générer ce qu'on pourrait appeler un choc culturel.

L'ensemble des allégations précédentes laisse percevoir une grande lacune en matière de fonctionnement organisationnel lorsqu'il est question de cohabitation d'un processus transversal avec les fonctions traditionnelles de l'entreprise. Si on prend individuellement ces organisations, les gestionnaires semblent connaître les rudiments de leur gestion. C'est le fait que l'entreprise ait besoin de la cohabitation de ces deux organisations qui semble poser problème. De fait, lorsqu'ils traitent des difficultés de gestion rencontrées par les entreprises, Bartlett et Ghoshal (1990) précisent que :

Le problème n'est pas qu'ils (les gestionnaires de haut niveau) ont mal évalué les demandes de leur environnement complexe et changeant ni qu'ils n'ont pas développé les stratégies appropriées à ces nouveaux défis. Le problème est que leurs compagnies sont incapables, sur le plan organisationnel, de réaliser ou de mettre en place les stratégies sophistiquées qu'elles ont développées. Depuis les 20 dernières années, la pensée stratégique a largement distancé les capacités organisationnelles (p. 138).

Pourtant, certaines entreprises à succès ont fait la preuve qu'il est possible d'innover en continu, donc de développer et de maintenir un climat organisationnel axé sur la créativité et la rapidité d'action. À titre d'exemples, notons Hewlett-Packard, Intel, Motorola, National Semiconductor et Texas, entreprises que Jelinek et Schoonhoven (1993) présentent dans leur volume intitulé *The innovation marathon*. Il ne semble pas y avoir de doute, que ces entreprises aient compris qu'il est possible de résoudre ou d'atténuer les effets de ce problème d'intégration des activités.

À notre connaissance, il n'existerait aucun modèle ou cadre théorique considérant le problème d'intégration, problème susceptible d'être rencontré par une entreprise désireuse d'intégrer un processus transversal aux activités de son organisation fonctionnelle. Cela fait en sorte que les gestionnaires doivent apprendre par eux-mêmes, en tentant de résoudre les difficultés une à une, bien souvent sans en avoir une vue d'ensemble, et en appliquant des mécanismes susceptibles d'être justifiés par des principes singuliers. Pendant ce temps, les difficultés persistent dans le cours des activités interdépartementales en raison d'un manque de connaissance à la fois sur l'ensemble de la réalité vécue et sur les manières de réaliser le DNP par l'EMD. Qui plus est, « les efforts futurs, forçant les départements à travailler ensemble de plus près, serviront seulement à générer plus de frustrations [...] et mèneront à une diminution de la performance en DNP » (Kahn, 1996, p. 148).

De toute évidence, l'élaboration d'un modèle d'intégration des activités s'avère non seulement pertinente, mais également une priorité si on veut aider les entreprises à mieux s'adapter aux exigences grandissantes de leur environnement. En conséquence, la question générale de la présente recherche s'énonce comme suit :

Que doit-on considérer et mettre en place pour être en mesure d'intégrer le processus de développement de nouveaux produits à une organisation

dont le fonctionnement est vertical, afin de tenter d'améliorer la gestion de leur cohabitation?

Avant de poursuivre, il importe de noter que l'unité d'analyse de notre étude est l'interface entre les activités du processus de DNP et celles relatives aux fonctions de l'entreprise, fonctions dont certains de leurs membres sont aussi affectés aux activités de DNP. En fait, cette interface correspond à l'ensemble des matrices qui sont générées pour la réalisation du DNP, en prenant pour acquis qu'il se forme une matrice pour chaque fonction ou département impliqué de près ou de loin dans les activités de DNP. Également, celle-ci indique qu'il y a cohabitation de ces deux organisations.

3.2 Les objectifs spécifiques de la recherche

La recension de la documentation n'a fait ressortir aucune étude portant sur l'intégration des activités relatives au processus de DNP à celles concernant les fonctions traditionnelles de l'entreprise. Cependant, la consultation du terrain peut très bien être amorcée sans qu'un modèle conceptuel soit imposé au chercheur. En fait, Robson (1993) précise que dans la plupart des cas, le chercheur qualitatif doit travailler sans base théorique réelle, donc aborder le terrain sans aucune carte. Qui plus est, lorsque le chercheur amorce une étude suivant la stratégie de théorie ancrée, ce qui est le cas de cette recherche.

Ainsi, nous adhérons à la position défendue par Strauss et Corbin (1990), lorsqu'ils précisent qu'il importe de ne pas « [...] se contraindre et devoir adhérer à une théorie déjà développée, et qui peut ne pas s'appliquer » après coup (p. 49). De plus, cette recherche a été amorcée sans avoir en tête, pas plus que sur papier, une idée des informations sollicitées. Sur ce point, Strauss et Corbin (1990) indiquent que

« [...] si on commence par une liste de variables identifiées à l'avance, celles-ci indiqueront la voix de la découverte » (p.49), et c'est justement ce que nous désirions éviter. En fait, il était fondamental de retenir toutes les données susceptibles d'apporter une information pertinente de même que de considérer tous phénomènes nouveaux et imprévus qui se présenteraient. Ainsi, nous avons cheminé en n'ayant en tête aucune idée ni attente à l'égard des pratiques de gestion ou des moyens utilisés ou considérés idéaux, et qui étaient susceptibles d'émerger des propos tenus par les répondants.

Nous convenons toutefois de trois objectifs spécifiques de recherche qui s'énoncent comme suit :

1. Décrire les différentes pratiques telles qu'appliquées dans l'entreprise, qu'on entend appliquer ou qui sont considérées comme étant idéales, afin de résoudre le problème d'intégration des activités relatives au développement de nouveaux produits à celles de l'organisation fonctionnelle traditionnelle de l'entreprise;
2. Comprendre l'impact de ces différentes pratiques sur l'intégration des activités relatives au développement de nouveaux produits à celles de l'organisation fonctionnelle traditionnelle de l'entreprise;
3. Développer un modèle d'intégration des activités relatives au processus de développement de nouveaux produits à celles de l'organisation fonctionnelle traditionnelle de l'entreprise.

3.3 La définition opérationnelle de l'intégration des activités

Sur le plan opérationnel, l'intégration des activités est rendue opérationnelle par les six volets ou sous-ensembles du problème d'intégration, volets qui ont déjà été présentés au premier chapitre. Le tableau 5 présente ces six volets du problème d'intégration des activités qui sont définis et mesurés par les situations problématiques qui les composent.

Tableau 5

La liste des situations concernant les six volets de l'intégration des activités

| |
|---|
| Volet 1 - La lourdeur des tâches et des responsabilités |
| A. Difficulté à conjuguer avec le chevauchement des tâches et des responsabilités; B. Difficulté à conjuguer avec la double ligne hiérarchique (autorité et contrôle); C. Tiraillement dans les priorités à accorder au DNP et au département d'appartenance. |
| Volet 2 - Le manque de disponibilité des ressources humaines et informationnelles |
| A. Difficulté à obtenir l'information sollicitée au moment requis; B. Manque des ressources humaines nécessaires pour desservir les deux organisations; C. Difficulté à obtenir la présence des membres aux rencontres de DNP; D. Difficulté à obtenir l'assistance des spécialistes nécessaires à la réalisation des activités de DNP. |
| Volet 3 - Le manque d'appui de la direction à l'égard du DNP |
| A. Manque de disponibilité de la direction à rencontrer les membres affectés aux activités de DNP; B. Manque de crédibilité accordée par la direction à la manière de réaliser les activités de DNP; C. Manque de rigueur dans le suivi du DNP exercé par les membres de la direction. |
| Volet 4 - La lutte de pouvoir |
| A. Faible disposition de la direction fonctionnelle à partager son pouvoir et son contrôle avec le gestionnaire de projets; B. Manque de collaboration de la direction fonctionnelle avec le gestionnaire de projets; C. Difficulté du gestionnaire de projets à exercer de la pression sur les membres de l'EMD, lorsque c'est nécessaire; D. Difficulté des membres à accepter que le leadership du DNP revienne à la R&D. |
| Volet 5 - La défaillance dans la gestion des priorités en matière de projets à réaliser |
| A. Difficulté de la direction à faire des choix dans les projets à réaliser; B. Difficulté à réaliser les étapes du processus de DNP, telles qu'elles le devraient. |
| Volet 6 - La défaillance dans le rendement du mode de direction |
| A. Difficulté des membres affectés au DNP à conjuguer avec le stress engendré par la lourdeur des tâches et des responsabilités; B. Difficulté à obtenir l'engagement des membres envers le DNP; C. Des coûts élevés reliés à des pertes de temps et d'argent. |

DNP : Développement de nouveaux produits.

EMD : Équipe multidisciplinaire.

R&D : Recherche et développement.

Nous désirons rappeler au lecteur que ces volets du problème d'intégration ont été mis en lumière lors de la 1^{re} vague de collecte de données réalisée dans le cadre de la résidence en entreprise⁷. Voici la description de chacun des volets du problème d'intégration des activités.

3.3.1 *La lourdeur des tâches et des responsabilités*

La lourdeur des tâches et des responsabilités peut être définie comme la difficulté des membres affectés au DNP à supporter l'ensemble de leurs tâches et de leurs responsabilités⁸. Dans notre étude, cette lourdeur découlerait des trois situations problématiques suivantes.

Les deux premières concernent un chevauchement a) entre les tâches à effectuer et entre les responsabilités à rencontrer par les membres affectés à la fois au DNP et à une fonction de même b) qu'entre les lignes d'autorité et de contrôle qui régissent ces membres. Ces deux situations seraient considérées comme des sources majeures de problème, parce qu'un tel chevauchement aurait, pour incidence directe, une double tâche pour un travailleur spécialisé ainsi que des directives provenant de part et d'autre.

Par le fait même, s'adonner aux activités de DNP signifie, pour le membre concerné, devoir rattraper le temps perdu dès son retour dans ses fonctions, le travail s'étant accumulé durant son absence. D'où la troisième situation problématique faisant référence au tiraillement qu'est susceptible de vivre le membre affecté aux activités relatives à ces deux organisations. Lorsqu'il s'agit de faire un choix dans les

⁷ La méthodologie suivie est présentée dans le rapport de résidence en entreprise, à l'annexe A.

⁸ Les définitions sans auteur ont été adaptées du dictionnaire Le Petit Robert (1990).

tâches à réaliser, donnera-t-il priorité aux activités de DNP ou à celles relatives à son département d'appartenance?

3.3.2 *Le manque de disponibilité des ressources humaines et informationnelles*

Le manque de disponibilité des ressources humaines et informationnelles peut se définir comme une incapacité à disposer du personnel et de l'information nécessaire à la réalisation des activités, et sous-entend quatre situations problématiques. À l'égard de la disponibilité informationnelle, on a soulevé la difficulté à obtenir l'information nécessaire tout au long du déroulement du processus de DNP. En fait, il appert que la demande d'information de la part des membres de l'EMD est telle, que le personnel en place ne suffit pas à la tâche.

À l'égard des ressources humaines, on a soulevé un manque de personnel pour combler à la fois les besoins des différents départements dont les membres sont affectés au DNP et les besoins du DNP. On se rappelle ici que c'est le même personnel qui est affecté aux activités relatives à ces deux organisations. Également, suivant les répondants, on observe souvent l'absence des membres aux rencontres de DNP, ces derniers attendant souvent que leur participation soit sollicitée. Dans la même veine, il serait difficile d'obtenir, au moment désiré, les spécialistes nécessaires à la réalisation des activités de DNP, soit parce qu'ils sont déjà occupés à d'autres tâches ou que l'entreprise ne bénéficie pas de la présence à l'interne de tels spécialistes.

3.3.3 *Le manque d'appui de la direction à l'égard du développement de nouveaux produits*

Le manque d'appui de la direction en matière de DNP peut se définir comme l'absence ou la quasi-absence de soutien ou d'assistance, de la part des membres de la

direction fonctionnelle et de la haute direction, à l'égard des activités de DNP et des moyens pour les réaliser. Ce manque d'appui fait référence aux trois situations problématiques suivantes. D'une part, il y a la difficulté à obtenir des rencontres avec les membres de la haute direction, qui ont pour responsabilité d'approuver les "livrables" exigés à la fin d'une étape du processus de DNP afin que le projet puisse passer à l'étape suivante.

D'autre part, on dénonce un manque de conviction de la part des membres de la haute direction à l'égard de l'importance de réaliser les activités du processus de DNP par l'EMD, de sorte que le message véhiculé dans l'entreprise serait tiède à l'endroit d'une telle manière de procéder. Aussi, ce manque d'appui s'exprimerait par un manque de rigueur dans le suivi des plans d'action tout au long du processus de DNP. Dans ce cas-ci, faire le suivi des plans d'action signifie, pour chaque responsable de département, de s'assurer que leurs membres affectés à l'EMD réalisent les tâches (le livrable) qui leur ont été assignées dans le cadre du projet de DNP.

3.3.4 *La lutte de pouvoir*

La lutte de pouvoir peut se définir comme une opposition entre deux membres ou deux groupes de membres, chacun s'efforçant d'imposer à l'autre sa volonté et de faire triompher sa cause. La lutte de pouvoir peut découler de quatre situations problématiques. Celle-ci existerait principalement entre le gestionnaire du projet et la direction fonctionnelle responsable des spécialistes invités à participer à la réalisation du projet. En fait, on soulève le peu de disposition de la direction fonctionnelle à partager son pouvoir et son contrôle avec le gestionnaire de projets ainsi qu'à collaborer avec celui-ci.

Par ailleurs, les membres de l'EMD étant toujours sous le contrôle du responsable de leur département respectif, cela fait en sorte que le gestionnaire de projets n'a aucune autorité sur eux et ne peut en aucun temps exercer quelque pression que ce soit sur les membres de l'EMD, afin de s'assurer de la réalisation des "livrables" en temps prévu. Aussi, les membres des départements autres que celui de la R&D accepteraient mal qu'un projet de DNP soit considéré comme étant l'entière responsabilité du département de la R&D, et ce, même durant l'étape où le "chapeau" revient à un autre département. Nous concevons cette situation comme la difficulté des membres à accepter que le leadership du DNP revienne au département de la R&D.

3.3.5 *La défaillance dans la gestion des priorités en matière de projets à réaliser*

Une défaillance dans la gestion des priorités en matière de projets à réaliser peut se définir comme une difficulté chez les membres responsables à déterminer les projets et les activités du projet en cours qui doivent passer en premier, dans le temps. Ce volet du problème d'intégration fait référence à deux situations problématiques. Premièrement, on a observé une grande difficulté, chez les membres de la haute direction, à faire des choix dans les projets à réaliser faisant en sorte qu'en plus d'être surchargé, le personnel se retrouve impliqué dans une diversité de projets.

Deuxièmement, les répondants ont fait ressortir une difficulté à réaliser les étapes du processus de DNP, telles qu'elles le devraient. En fait, certaines des étapes du processus de DNP seraient traversées trop rapidement ou seraient complètement éliminées afin de pouvoir respecter les échéanciers. Une telle situation peut obliger les membres à retourner sur la planche à dessin avec pour conséquence de retarder la sortie du produit sur le marché. Une autre conséquence à ce retour en arrière serait la diminution de la qualité du produit développé et le retour de marchandises, avec tout ce que cela comporte comme désagréments et atteinte à la réputation de l'entreprise.

3.3.6 *La défaillance dans le rendement du mode de direction en contexte de transversalité*

Une défaillance dans le rendement du mode de direction en contexte de transversalité est définie comme une difficulté chez les dirigeants à réaliser les objectifs des deux organisations, en utilisant les ressources de manière ingénieuse et sage (adapté de Bergeron, 2001, p. 13). Toutefois, c'est du rendement en termes qualitatifs (satisfaction du personnel) et quantitatifs (coûts) (Dyer *et al.*, 1999, p. 16) dont il est question dans les trois situations problématiques relatives à ce volet de l'intégration des activités. Il y a la difficulté engendrée par le fait que les membres vivent énormément de stress en raison notamment, de la lourdeur des tâches et des responsabilités. Également, on soulève la difficulté, pour les membres affectés à mi-temps aux activités de DNP, de s'engager réellement envers le projet en tant que tel. Il s'agit là de deux situations susceptibles d'affecter grandement la réalisation du projet en temps désiré de même que la qualité de l'extrait. Comme dernière situation problématique, il y a celle provenant de coûts en temps homme et en matériel de toutes sortes, entre autres lorsque les membres se retrouvent dans l'obligation de reconsidérer les dessins ou de reprendre une pièce qui ne convient plus au nouveau design.

Ce second chapitre visait à préciser les différents concepts à la base de notre recherche ainsi qu'à relever la documentation scientifique portant sur l'intégration interfonctionnelle, l'EMD et l'organisation matricielle. Il visait aussi, à préciser la question et les objectifs spécifiques de la recherche, de même que la définition opérationnelle de l'intégration des activités. Voici maintenant ce qui a trait au cadre opératoire de notre recherche.

TROISIÈME CHAPITRE

LE CADRE OPÉRATOIRE

Traiter du cadre opératoire nécessite la mise en lumière de la perspective épistémologique que nous adoptons dans la présente recherche. Cela signifie également, la précision quant à l'architecture de la recherche dont les dimensions ont, à leur tour, orienté nos choix en matière de méthodologie de la recherche. Mais avant d'aborder successivement ces trois dimensions du cadre opératoire, il convient de présenter brièvement la recherche appliquée sous-jacente à la réalisation du doctorat en administration.

1. LA RECHERCHE APPLIQUÉE

Le doctorat en administration se distingue du doctorat traditionnel sur un point très important : il repose sur la réalisation d'une recherche appliquée plutôt que d'une recherche fondamentale. Une façon d'expliquer ce qu'on entend par la recherche appliquée consiste à comparer celle-ci avec la recherche fondamentale. Suivant Gauthier (1998), le « besoin de connaître » de chacune d'entre elles s'articule de façon différente (p. 7). On chercherait à savoir « pour le simple plaisir de comprendre les fondements d'un phénomène » en recherche fondamentale, et en « ayant en tête une application de ces nouvelles connaissances », en recherche appliquée » (*Ibid.*). De telles motivations chez les chercheurs font en sorte que « la recherche appliquée trouve réponse aux problèmes d'aujourd'hui, alors que la recherche fondamentale permet de formuler les problèmes de demain » (*Ibid.*, p. 8).

En sciences de la gestion, la recherche appliquée a pour but ultime la solution d'un problème pratique vécu par les entreprises et souvent persistant, alors que la recherche fondamentale vise la résolution d'un problème théorique qui préoccupe surtout les chercheurs intéressés. Bref, les connaissances produites dans le cadre de la recherche appliquée doivent être utiles, alors qu'en recherche fondamentale celles-ci doivent être généralisables (Bickman et Rog, 1997).

En parallèle avec la présente recherche, nous croyons être en mesure de satisfaire le double objectif de la recherche appliquée exigible dans le cadre du doctorat en administration, pour les deux raisons suivantes. D'une part, parce que le manque d'intégration, des activités relatives au DNP à celles concernant les fonctions traditionnelles de l'entreprise, serait considéré comme un problème récurrent qu'il importe de circonscrire davantage et de tenter de résoudre. D'autre part, parce que la découverte des différentes pratiques ou des moyens susceptibles d'améliorer l'intégration des activités seraient d'une grande utilité pratique pour les entreprises aux prises avec une telle situation.

2. LE POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE

Cette section du travail présente les concepts fondamentaux dont nous devons tenir compte dans nos décisions en matière de stratégie et de méthodologie de la recherche, et ainsi préciser l'orientation que prendra celle-ci. Dans un premier temps, nous ciblerons le paradigme de recherche auquel nous adhérons. Suivra la présentation des critères de la qualité que nous entendons rencontrer.

2.1 Le paradigme de recherche - Le constructivisme

Qu'il s'agisse d'une recherche appliquée ou fondamentale, le chercheur doit répondre à différentes questions telles que, par exemple, quel est le statut de la connaissance. Comment sera-t-elle engendrée? Il s'agit là d'informations qui indiqueront au lecteur le paradigme auquel nous adhérons dans le cadre de la recherche en cours. D'abord, un paradigme se définit comme : « Un ensemble de croyances de base qui compose avec des principes ultimes. [...] Le paradigme représente une vision du monde qui définit la nature du monde, la place de l'individu dans ce monde et l'ensemble des relations possibles avec ce monde et ses constituantes » (Guba et Lincoln, 1994, p. 107).

Le paradigme auquel nous adhérons est le constructivisme dont la philosophie serait idéaliste, mais aussi tiendrait du relativisme et du pluralisme (Schwandt, 1994). Au plan ontologique, ce qui est considéré comme réel est le résultat d'une construction dans l'esprit des gens (Schwandt, 1994). Dans ce cas, suivant Giordano (2003), « la réalité est une construction de sujets [...] qui expérimentent le monde » (p. 25). Ainsi, le constructivisme sous-tend que les réalités sont multiples et intangibles, et que celles-ci sont basées sur l'expérience des gens et de la vie sociale dans laquelle ils évoluent. Ces réalités, prenant la forme de constructions mentales, sont considérées comme étant plus ou moins vraies, non pas dans un sens absolu, mais parce qu'elles sont mal informées ou non suffisamment sophistiquées. Cependant, elles sont toutes significatives (Schwandt, 1994) et peuvent en définitive être considérées comme une vérité lorsqu'un consensus se développe à leur sujet. Donc, ces constructions mentales sont altérables tout autant que les réalités qui y sont associées (Guba et Lincoln, 1994).

Au plan épistémologique, le constructivisme fait référence au subjectivisme et au transactionnel pour expliquer la nature des relations entre le chercheur et ce qui peut être connu. Ce qui signifie que le chercheur est lié à l'objet de recherche en raison de leur interaction tout au long de l'étude, faisant en sorte que les résultats sont créés au fur et à mesure que le chercheur avance dans sa recherche (Guba et Lincoln, 1994). Selon Giordano (2003), cette interaction, entre le chercheur et les acteurs, suppose une coconstruction du projet de recherche. Cependant, « cette coconstruction peut se concevoir de manières fort diverses selon le projet. [...] Elle peut être un appui de connaissances pour le chercheur de même qu'un moyen d'apprentissage pour les acteurs, et elle peut se dérouler avec un dosage variable de participation à la démarche » (*Ibid.*, p. 23-24).

Au plan méthodologique, le constructivisme réfère à l'herméneutique et à la dialectique. Ce qui signifie que, pour aller chercher les résultats qu'il croit susceptibles d'être connus, le chercheur devra élucider et raffiner les constructions individuelles dont il prendra connaissance par son interaction avec les répondants rencontrés. Ces constructions de nature personnelle varient et sont interprétées à partir des techniques herméneutiques traditionnelles, puis sont comparées et contrastées à l'aide d'un échange dialectique. Dans ce cas, l'intention finale est de développer un consensus plus informé et plus sophistiqué que les constructions de tous les prédécesseurs (Guba et Lincoln, 1994).

Ainsi, nous convenons que pour comprendre une situation donnée nous devons nécessairement explorer le phénomène de l'intérieur, afin de saisir les motivations et les croyances qui se cachent derrière les actions de ces êtres humains. Cependant, il nous a fallu plus qu'interpréter la réalité à partir de la perception des acteurs. En fait, nous avons apporté une contribution en dépassant ce qui nous a été rapporté par les acteurs concernés. Principalement, nous avons tenté de saisir les motivations

non dévoilées par les acteurs, c'est-à-dire qui ne semblaient pas être encore conscientisées. Également, nous avons raffiné ces propos, en y accolant le concept qui semblait être le plus approprié compte tenu de la situation. Finalement, nous sommes intervenus directement dans la représentation de la réalité étudiée en rassemblant les données sous forme de modèle théorique, modèle que nous avons ramené aux répondants afin de vérifier la pertinence et l'applicabilité de ses dimensions dans leur entreprise. Bref, cette recherche correspond à un projet de développement de connaissances nouvelles (Girod-Séville et Perret, 1999) et nous défendons les principes du constructivisme en nous considérant comme un acteur important dans la compréhension de la réalité étudiée.

2.2 Les critères de qualité de la recherche

Dans les ouvrages que nous avons consultés, nous constatons que la détermination des critères de qualité d'une recherche constructiviste demeure toujours sous discussions (p. ex. : Girod-Séville et Perret, 1999; Guba et Lincoln, 1994; Schwandt, 1994). Avant de présenter les critères de qualité retenus pour notre recherche, voici ceux qui seraient tout de même les plus souvent utilisés dans le cadre d'une recherche constructiviste.

Suivant Guba et Lincoln (1994), deux ensembles de critères de qualité du constructivisme ont été proposés. Le premier ensemble concerne la confiance soit a) en la crédibilité (le parallèle à la validité interne), b) en la transférabilité (le parallèle à la validité externe), c) en la garantie (le parallèle à la fidélité), d) en la capacité de confirmer (le parallèle à l'objectivité) (Guba, 1981; Lincoln, et Guba, 1985). Ce premier ensemble de critères de qualité représenterait, selon Guba et Lincoln (1994), « les premiers efforts pour résoudre le sujet de la qualité pour le constructivisme ».

Cependant, poursuivent ces derniers, « même si ces critères ont été bien reçus, leur parallèle avec les critères du positivisme les rend suspects » (p.114).

Quant au second ensemble de critères, il s'agit de l'authenticité soit a) de l'honnêteté, b) ontologique (intensifie les constructions personnelles), c) éducative (conduit à l'amélioration de la compréhension des constructions exprimées par les autres), d) catalytique (stimule l'action), e) tactique (renforce l'action) (Guba et Lincoln, 1989). Malgré le fait que ce deuxième ensemble de critères va au-delà du premier notamment, l'authenticité ontologique et éducative, Guba et Lincoln (1994) rappellent que « le sujet du critère de la qualité dans le constructivisme est peu résolu, et que d'autres critiques sont nécessaires » (p. 114).

L'épistémologie constructiviste se refusant à se positionner en ces termes, deux critères proposés par des auteurs différents ont retenu notre attention. Il s'agit du critère de l'enseignabilité défendu par Le Moigne (1990; 1995). Rappelons que ce critère s'apparente à celui de l'authenticité éducative, tel que proposé par Guba et Lincoln (1989) parce qu'il mène à l'amélioration de la compréhension des constructions chez les autres. Également, il y a le critère d'adéquation ou de convenance qui est proposé par Von Glasersfeld (1988, dans Girod-Séville et Perret, 1999). Voici la présentation de ces deux critères de qualité retenus dans le cadre de notre recherche.

2.2.1 *L'enseignabilité*

Suivant Le Moigne (1990; 1995) la valeur d'une recherche constructiviste repose sur son utilité pour le lecteur, c'est-à-dire sur son *enseignabilité*. On comprend que la recherche en gestion, surtout inscrite dans une démarche appliquée, doive résulter en une connaissance utile pour les praticiens donc permettre d'améliorer les

enseignements. Cette connaissance *enseignable* doit inévitablement s'inscrire dans une perspective de transfert futur aux autres (Le Moigne, 1990). Ainsi, le chercheur désireux de rencontrer ce critère de qualité devra montrer que les connaissances produites « sont argumentées donc, à la fois constructibles et reproductibles de façon à permettre leur intelligibilité pour son interlocuteur » (Le Moigne, 1995, p. 85). Il s'agit, donc, de permettre au lecteur de s'approprier la démarche et de juger de la pertinence des résultats de la recherche par rapport à sa propre situation (Josserand, 1998).

Dans ce cas, la valeur attribuée à la recherche se fonde davantage sur la façon dont l'exposé et la rigueur de la méthode permettent au lecteur de s'approprier les résultats que sur des critères de qualité garantissant que l'on ait mis en évidence des éléments de la réalité (Josserand, 1998). Suivant Martinet (1990), « ce qui importe est la construction d'énoncés raisonnables, communicables, disputables par le double jeu de l'expérience et de l'exercice des logiques. Il appartient aux scientifiques de concevoir et de dire leurs méthodes qui signifient toujours un sujet qui chemine, un but, un territoire plus qu'un objet, un chemin et un cheminement » (p. 27). « L'important dans ce cas serait de permettre au lecteur de s'approprier la démarche, de susciter une interaction entre l'expérience du chercheur et celle du lecteur, interaction qui est nécessaire à la création d'une connaissance utile » (Josserand, 1998, p. 96).

2.2.2 *L'adéquation - La convenance*

Comme second critère de qualité, nous retenons l'adéquation (appelée aussi convenance) proposée par Von Glaserfeld (1988). Cet auteur utilise la clé pour métaphore afin d'illustrer qu'une connaissance est de qualité dès qu'elle convient à une situation donnée. En guise d'explication, Von Glaserfeld (1988) précise :

« Une clé convient si elle ouvre la serrure qu'elle est supposée ouvrir. La convenance décrit dans ce cas une capacité : celle de la clé, et non pas celle de la serrure. Grâce aux cambrioleurs professionnels, nous ne savons que trop bien qu'il existe beaucoup de clés découpées tout à fait différemment des nôtres, mais qui n'en ouvrent pas moins nos portes » (p. 23, dans Girod-Séville et Perret, 1999).

Afin de nous assurer de l'adéquation des résultats obtenus, non seulement à la problématique étudiée, mais également à ce que vivent vraiment les personnes concernées et à ce qu'ils comprennent de leur situation de travail, nous avons mis en place quelques pratiques. Premièrement, durant nos entretiens nous avons procédé à la double vérification des informations que nous avons obtenues en nous assurant, auprès du répondant, d'avoir bien compris les propos qu'il avait tenus (De Carlo, 1997).

Deuxièmement, nous croyons que si les répondants adhèrent aux résultats présentés malgré qu'ils aient des perspectives différentes, cela représentera une preuve d'adéquation entre nos résultats et leurs préoccupations dans la situation vécue. Pour y parvenir, nous avons sollicité l'approbation, par chacun des répondants, de la transcription intégrale du mot à mot provenant de l'entretien que nous avons eu quelques jours auparavant; ce qu'ils ont tous accepté de faire avec empressement. Dans plusieurs cas, certains ont même pris soin d'apporter quelques corrections ou de préciser certains aspects de leur discours, voire d'ajouter des éléments de discussion. Finalement, nous avons rencontré à nouveau les membres de chaque entreprise afin de leur présenter le modèle théorique qui a émergé des données recueillies dans le cadre de notre recherche. Cette rencontre visait à solliciter leur acceptation ainsi que leurs commentaires afin d'améliorer le modèle.

3. L'ARCHITECTURE DE LA RECHERCHE

Maintenant que nous avons précisé les postulats sous lesquels s'inscrit notre recherche, nous désirons faire connaître au lecteur nos choix en matière de type de recherche et de stratégie de recherche. Mais auparavant, voici quelques précisions à l'égard de l'objet poursuivi par notre recherche de même que du processus par lequel les connaissances ont été générées.

3.1 L'objet de la recherche

La recherche vise la réalisation de buts spécifiques, laissant transparaître des interrogations ou des questions auxquelles nous devrions être en mesure de répondre. Le tableau 6 présente trois types de recherche soit l'exploration (incluant la prédiction)⁹, la description et l'explication (Robson, 1993; Thiétart, 1999). Ces types de recherche sont mis en parallèle avec leur finalité (but), les questions auxquelles elles sont susceptibles de répondre ainsi que les stratégies et les méthodes de recherche leur correspondant. En référence à ce tableau, nous convenons que notre recherche sera exploratoire puisque nous visons la découverte des solutions, à un problème bien connu, mais persistant, afin de développer un modèle théorique et ultérieurement des outils de travail.

3.2 Le processus de production de la connaissance

Si on considère l'objectif principal de notre recherche qui est de proposer un modèle théorique d'intégration des activités, nous convenons que notre recherche fera l'objet d'une découverte dite hybride et suivra un mode de raisonnement abductif. En fait, le mode de raisonnement sera autant abductif qu'inductif, car il s'agit ici, non

⁹ Thiétart (1999) propose la prédiction comme quatrième type de finalité alors que Robson (1993) considère celle-ci comme une variante de la recherche exploratoire.

seulement de circonscrire la réalité vécue par les entreprises, mais aussi de découvrir par quels moyens la situation pourrait être améliorée.

Tableau 6
Les types de recherche

| | Exploratoire | Descriptive | Explicative |
|-----------|--|--|---|
| But | Vise à analyser un problème ou une situation de façon préliminaire en raison de sa nouveauté ou de son ambiguïté. | Vise à décrire le phénomène. | Vise à expliquer la dynamique du phénomène, à élucider et à démontrer des liens causals. |
| Question | <ul style="list-style-type: none"> • Quoi ? | <ul style="list-style-type: none"> • Combien ? • Où ? Quand ? • Qui ? Quoi ? | <ul style="list-style-type: none"> • Comment ? • Pourquoi ? |
| Stratégie | <ul style="list-style-type: none"> • Enquête • Ethnologie • Étude de cas • Expérimentation • Théorie ancrée | <ul style="list-style-type: none"> • Enquête • Étude de cas | <ul style="list-style-type: none"> • Enquête • Étude de cas • Expérimentation |
| Méthode | Qualitative <ul style="list-style-type: none"> • Analyse de document • Entrevue • Observation • Questionnaire | Qualitative/quantitative <ul style="list-style-type: none"> • Analyse de document • Entrevue • Observation • Questionnaire | Qualitative/quantitative <ul style="list-style-type: none"> • Entrevue • Observation • Questionnaire |

Adapté de Charreire et Durieux (1999) et de Robson (1993).

Par la suite, cette démarche permettrait le transfert des connaissances acquises à d'autres contextes (Charreire et Durieux, 1999). De fait, l'exploration des pratiques susceptibles de favoriser l'intégration des activités relatives au processus de DNP à celles reliées aux fonctions traditionnelles de l'entreprise, devrait conduire au déve-

loppement d'un modèle théorique susceptible de s'appliquer à d'autres processus transversaux, tant dans l'entreprise manufacturière que de services. Également, ce modèle pourrait être confronté aux organisations du secteur public et parapublic dont le fonctionnement traditionnel se transforme de plus en plus en fonctionnement transversal.

3.3 Le type de recherche

Le type de recherche convenant dans le cas présent serait une recherche qualitative que Tesch (1990) définit comme :

Une approche de production de connaissance [...] qui utilise la donnée qualitative. La donnée qualitative est toute information qui n'est pas exprimée en nombre [...] inclue l'information [...] (telle que) des images, des dessins, des peintures, des photographies, des films et des enregistrements vidéos (p. 55).

À noter que Tesch exclue de sa définition la considération des méthodes de collecte et d'analyse de données pour la réalisation d'une étude qualitative.

Avant de poursuivre, nous désirons préciser un point. Certains chercheurs semblent considérer la recherche qualitative et l'étude de cas comme des termes plus ou moins synonymes (Bryman, 1988), faisant de l'étude de cas un type de recherche qui chapeaute toutes les stratégies de recherche qualitative. Nous abondons dans le sens de Tesch (1990) en distinguant ces deux termes et en considérant l'étude de cas comme une stratégie de recherche plutôt qu'un type de recherche (Lessard-Hébert, Goyette et Boutin, 1996).

La recherche qualitative que nous menons porte sur le contenu, c'est-à-dire met « en évidence la composition de l'objet étudié » (Grenier et Josserand, 1999), plutôt que sur le processus visant à « mettre en évidence le comportement de l'objet étudié ». Une recherche sur le contenu propose une analyse en termes de « stock » et cherche à appréhender la nature de l'objet sous étude afin de déceler « de quoi » il est composé (*Ibid.*, 104). Voici les motifs de notre décision, basés sur l'objectif de la recherche et l'état de la connaissance.

Le problème de recherche sous étude fait nettement ressortir l'importance de comprendre et d'apporter des solutions potentielles au manque d'intégration des activités relatives au processus transversal à celles des fonctions de l'entreprise. Il pourrait être intéressant de tenter de déterminer quel est le niveau d'intégration des pratiques privilégiées au moment de la consultation des répondants. Cependant, une étude sur l'intégration de X par rapport à Y fait tout de suite référence à un processus, si on prend pour acquis que l'intégration ne se réalise pas de façon spontanée. Ce choix repose sur le fait qu'il importe de reconnaître les pratiques susceptibles de favoriser l'intégration de ces activités avant de se pencher sur les étapes d'un tel processus. Pour reprendre la métaphore utilisée par Grenier et Josserand (1999), nous convenons d'étudier le contenu d'une photographie du niveau d'intégration prise à un moment donné, et non pas de tout le processus d'intégration des activités.

Sur le plan des connaissances antérieures, nous avons constaté que le problème étudié est loin d'être nouveau. Au contraire, ce problème persiste dans les entreprises qui doivent conjuguer avec la réalité de la matrice engendrée par la cohabitation du processus avec les fonctions. Voilà pourquoi nous croyons extrêmement important de commencer par clarifier et par décrire la situation actuelle, en matière de pratiques mises en place afin de réduire en intensité le problème d'intégration, c'est-à-dire de procéder à une étude sur le contenu avant d'étudier le processus d'intégration.

3.4 La stratégie de recherche privilégiée

Parmi les stratégies de recherche convenant à un contexte d'exploration¹⁰, nous croyons qu'il est approprié d'utiliser la stratégie de la théorie ancrée. Ainsi, lorsque nous utilisons l'expression « cas d'entreprise », nous évoquons la proposition de Stake (1994) voulant que l'étude de ces cas soit vue comme un choix d'objet à être étudié, tels un enfant ou une classe, plutôt qu'un choix de méthodologie. Voici en quoi consistent la théorie ancrée, les motifs qui nous ont amenés à procéder à un tel choix de même que l'étape en matière de développement d'une théorie ancrée que nous entendons réaliser dans le cadre de notre recherche.

3.4.1 *La théorie ancrée*

La théorie ancrée tire ses origines des travaux réalisés à l'école de sociologie de Chicago durant la première partie du XX^e siècle (Robrecht, 2002). Ses instigateurs et peut-être ses plus ardents défenseurs sont Barney Glaser et Anselm Strauss. Le but ultime de ces théoriciens était de renforcer la réputation de la recherche qualitative, jusqu'alors considérée par la communauté scientifique comme étant plus artistique que scientifique (Glaser et Strauss, 1967). Suivant Charmaz (2000), Glaser et Strauss « [...] contestaient la vision dominante à l'effet que l'étude quantitative soit la seule forme de recherche scientifique reconnue en sciences sociales » (p. 509). Ces théoriciens ont ainsi uni leurs efforts avec pour défi de fournir une explication beaucoup plus rigoureuse aux méthodes utilisées afin de réaliser la recherche qualitative.

À partir des résultats provenant de recherches réalisées dans les établissements médicaux américains (Glaser et Strauss, 1964, 1965b), Glaser et Strauss ont publié en 1967, leur volume intitulé *The Discovery of Grounded Theory*. Ils venaient d'élaborer

¹⁰ Ces stratégies sont présentées au tableau 6.

une stratégie générale de recherche visant à développer une théorie à partir de données qualitatives, plutôt que de devoir procéder aux tests quantitatifs d'hypothèses dérivées de travaux de quelques théoriciens spécialisés (Turner, 1983). Glaser et Strauss (1967) définissent la théorisation ancrée comme :

La découverte d'une théorie, à partir de données obtenues de manière systématique lors d'une recherche sociale (p. 2). [...] La génération d'une théorie ancrée est une façon d'arriver à une théorie qui est appropriée à ce à quoi elle est destinée (p. 3).

L'objectif de la théorisation ancrée est l'identification des éléments d'un contexte donné et l'exploration des liens qui les unissent (Tesch, 1990), résultats qui découlent principalement de la réalisation en simultané de la collecte de données et de leur analyse (Glaser, 1978; Glaser et Strauss, 1967). À la méthodologie originale de Glaser et Strauss s'est ajoutée une approche élémentaire afin d'organiser les données durant la conception de la théorie ancrée (Glaser, 1978; Strauss et Corbin, 1990). Ainsi, la méthode générale de recherche de théorisation ancrée offre un guide rigoureux et ordonnancé dans lequel la collecte de données et la génération de la théorie sont vues comme deux parties du même processus (Glaser, 1978; Glaser et Strauss, 1967).

Selon Glaser et Strauss (1967), la théorie ancrée peut être réalisée à la fois par des données qualitatives ou des données quantitatives. Néanmoins, on s'entend sur le fait que la théorisation ancrée est considérée comme une stratégie de recherche qualitative, et ce, au même titre que l'étude de cas, l'ethnographie, la recherche-action, etc. (Denzin et Lincoln, 1994; Tesch, 1990). De fait, bien qu'à ses débuts cette approche ait très peu capté l'intérêt des chercheurs (Turner, 1983), de nos jours la théorie ancrée est considérée comme la stratégie de recherche interprétative la plus largement utilisée dans les sciences sociales (Denzin et Lincoln, 1994).

Particulièrement en recherche sur les organisations, on observe que la théorie ancrée aurait guidé plusieurs chercheurs dans leur démarche. En effet, de tels travaux ont mené au développement de plusieurs modèles théoriques dont la contribution s'est avérée importante sur le plan académique (p. ex. : Beech, 2000; Elsbach et Sutton, 1992; Isabella, 1990; Kahn, 1990; Knight, Griffith et King, 2002; Maritan, 2001; Mohrman, Tenkasi et Mohrman Jr, 2003; Whetstone, 2001) et sur le plan managérial (p. ex. : Clardy, 2000; den Sitter, den Hertog et Dankbaar, 1997; Johnston et Mehra, 2002; Newton, Hase et Ellis, 2002; Orlikowski, 1993; Pappu et Mundy, 2002). Pour leur part, d'autres chercheurs se sont plutôt consacrés à commenter ou à tenter de clarifier cette stratégie de recherche (p. ex. : Bryant, 2002; Douglas, 2003; Leonard et McAdam, 2001; Martin et Turner, 1986; Partington, 2000; Robrecht, 2002; Turner, 1983).

L'adepte de la théorisation ancrée est invité à observer certaines règles du jeu. La première invite le chercheur à entrer sur le terrain sans "forcer les données", c'est-à-dire sans l'établissement, au préalable, d'un cadre théorique ni de catégorie d'information sur lequel celui-ci désire se pencher. L'objectif ici est de s'assurer que le chercheur ne sera guidé par aucune idée préconçue lui dictant à l'avance l'information à solliciter, mais plutôt de laisser les concepts émerger directement des données recueillies. Suivant Glaser (1998), « le chercheur a simplement besoin de conceptualiser et d'analyser ce qui ressort des données obtenues » (p. 98). Dans le cas contraire, le chercheur force les données avec pour principale conséquence qu'il serait alors susceptible de passer à côté d'informations importantes (Glaser 1978; Glaser et Strauss, 1967).

La seconde règle concerne la comparaison constante des données tout au long du processus de génération de la théorie ancrée. Une telle comparaison en continu concerne les faits entre eux, les données avec les catégories, les catégories entre elles

et les données provenant du même individu, mais obtenues à différents moments (Glaser 1978, 1992). Aussi, ces comparaisons peuvent être effectuées entre les répondants d'un même site, les groupes d'un même site, les sites d'un même type d'entreprise, les types d'entreprise, les pays, les nations et finalement, la théorie émergente et les théories existantes dans la documentation. Au même titre que les données qualitatives, Glaser et Strauss (1967) précisent que les données quantitatives sont utilisées à titre comparatif aux concepts de la théorie émergente, et non pas pour renforcer leur pertinence ni pour la rejeter.

Pour être applicable, cette comparaison nécessite le chevauchement de la collecte et de l'analyse des données, d'où les nombreux avantages de la théorie ancrée. Suivant Eisenhardt (1989), un tel chevauchement :

« Ne donne pas seulement au chercheur un point de départ dans l'analyse, mais plus important encore, il permet au chercheur de tirer avantage d'une collecte flexible des données. Un élément clé de la recherche en construction de théorie est la liberté de faire des réajustements durant le processus de collecte de données » (p. 539).

Notons toutefois que ces comparaisons visent essentiellement la bonification de la théorie émergente et l'élévation du niveau conceptuel de ses catégories, et en aucun temps, ces nouvelles données ne servent à vérifier empiriquement la théorie émergente, celle-ci l'étant déjà (Glaser, 1998; Glaser et Strauss, 1967). Bref, la théorisation ancrée émerge de l'analyse comparative constante, ce principe s'appuyant sur la thèse que la théorie en sciences sociales peut être bâtie à partir de données obtenues systématiquement et directement du lieu de la recherche (Glaser, 1978; Glaser et Strauss, 1967).

La troisième règle de la théorisation ancrée concerne le choix des répondants et des sites à étudier. Un tel choix est fait à partir des informations ou des interrogations qui sont susceptibles de survenir tout au long du processus d'élaboration de la théorie. C'est ce que Glaser et Strauss (1967) appellent l'échantillon théorique. En fait, c'est à partir de l'interprétation des données déjà analysées que le théoricien déterminera les autres données à recueillir et les répondants qui sont susceptibles de les lui fournir. Bien qu'il puisse s'agir de nouveaux répondants, ceux déjà rencontrés peuvent très bien être consultés à nouveau. En retour, ces nouvelles données seront utilisées pour raffiner les analyses théoriques en cours de développement. Ainsi, l'objet de cet ajout en matière de répondants ne vise aucunement l'augmentation de la taille de l'échantillon (Charmaz, 2000).

3.4.2 *Les motifs justifiant le choix de la théorie ancrée*

Nous avons opté pour cette stratégie de recherche qualitative pour trois motifs bien spécifiques. Premièrement, on constate une demande persistante pour la tenue d'études inductives afin d'élaborer des théories utiles, pertinentes et à jour. En fait, suivant Pattington (2000), des scientifiques notables tels que Burrell (1996), Eisenhardt (1989), Mintzberg (1979) et Parkhe (1993) observent et déplorent la tendance des chercheurs à aller trop rapidement vers le test de signification statistique des relations entre les variables conceptuelles. En revanche, ces derniers suggèrent que les chercheurs accordent plus d'effort à la construction de nouvelles théories à partir de données empiriques de terrain. La stratégie de la théorie ancrée est justement l'atteinte de cet objectif (Glaser et Strauss, 1967). Et nous croyons que cette stratégie nous permet de nous conformer aux exigences du doctorat appliquées, à tout le moins, en matière de contribution au monde scientifique.

Le second motif repose sur le niveau de complexité de la problématique étudiée dans le cadre de notre thèse. Nous convenons du défi de taille auquel est confrontée la direction lorsqu'il s'agit d'intégrer les activités du processus transversal à celles relatives aux fonctions traditionnelles de l'entreprise. Afin de saisir au mieux toute cette complexité organisationnelle, nous retenons la suggestion de Martin et Turner (1986) à l'effet que « les chercheurs organisationnels et les consultants doivent valoriser la recherche qui permet d'obtenir une image à multiples facettes ainsi que l'analyse des dynamiques entre les différents niveaux hiérarchiques » (p. 141). Alderfer et Smith (1982) vont plus loin, lorsqu'ils évoquent l'importance d'incorporer dans les méthodes de recherche les complexités du contexte organisationnel plutôt que de tenter de les ignorer ou de les simplifier (Martin et Turner, 1986). Dans ce cas, la théorisation ancrée serait tout à fait appropriée à une étude visant la considération de la complexité de l'entreprise (Glaser et Strauss, 1967). Ici, nous faisons référence à l'amorce de la recherche sans cadre aucun, laissant les concepts émerger des données.

Finalement, nous invoquons les propos tenus par Turner (1983), lorsqu'il avoue étudier désormais les organisations par la théorie ancrée. Selon ce dernier, cette stratégie de recherche lui permettrait « de produire des informations qui sont compréhensibles par les gens du contexte sous étude, informations qui en plus leur permettent de mieux saisir la nature de leur propre situation » (p. 348). Ces propos sont en accord avec l'objectif du processus de découverte, soit la description théorique du processus social de base qui est le plus central ou problématique pour les participants à la recherche (Glaser, 1978). Qui plus est, lorsque la théorie ancrée prend les couleurs du constructivisme. Sur ce point, nous faisons la réflexion suivante. Comment les gens peuvent-ils comprendre davantage et mieux saisir la complexité du contexte de transversalité avec laquelle ils doivent conjuguer, qu'en étant personnellement invité à contribuer au processus de sa découverte et assisté de près par, comme le dit si bien Charmaz (2000), « celui qui voit ». Bref, il s'agit là d'une expérience concrète

nous incitant à utiliser la théorie ancrée comme stratégie de recherche, celle-ci étant susceptible de nous permettre de rencontrer les exigences de notre thèse de doctorat appliqué, mais cette fois dans l'espoir d'une contribution pratique au monde organisationnel.

3.4.3 *La théorie ancrée et le constructivisme*

Dans son récent article intitulé « Grounded Theory, Objectivist and Constructivist Methods », Charmaz (2000) propose la réalisation d'une théorie ancrée sous le paradigme du constructivisme, en rappelant le fait que les instigateurs de cette stratégie de recherche l'ont déjà modifiée (voir Glaser, 1978, 1992, 1994; Strauss, 1995; Strauss et Corbin, 1990, 1994, 1998). En fait, cette auteure suggère de réaliser une théorie ancrée sans embrasser les aspects postpositivistes et à plusieurs égards, positivistes de ses prémisses. Voici quelques-unes des suggestions de Charmaz auxquelles nous avons greffé nos façons de procéder.

En théorie ancrée constructiviste, la réalité vraie n'existe pas. Donc, celle-ci n'est pas objective ni indépendante du chercheur et des répondants, comme c'est le cas en théorie ancrée objectiviste (voir Glaser, 1978, 1992; Strauss et Corbin, 1990, 1998). Bien au contraire, il y a coconstruction de cette réalité par le chercheur et les répondants, donnant lieu à des réalités multiples. Ainsi, plutôt que de s'en tenir à un nombre limité de répondants, la théorisation ancrée constructiviste nécessite la visite de plusieurs sites. Avec pour conséquence qu'invoquer le critère de saturation des données évoque davantage une grande familiarité du chercheur avec le monde étudié et l'exploration en profondeur de celui-ci (Charmaz, 2000).

Également, celui qui voit crée les données et poursuit son analyse en interaction avec les répondants, contrairement à la théorie ancrée objectiviste où le chercheur est un observateur neutre et non biaisé (voir Strauss et Corbin, 1990, 1998). Ainsi, les réalités découvertes proviennent du processus d'interaction entre les répondants, les milieux et le chercheur. Pour y parvenir, le chercheur doit développer une relation avec les répondants, afin de permettre à ces derniers d'aborder les aspects de la situation qui les tenaille, plutôt que de fournir la version acceptable de l'histoire (Charmaz, 2000). Dans notre étude, cet aspect du constructivisme a été respecté notamment, par la tenue de multiples rencontres individuelles et de groupe avec les répondants du milieu sous étude.

De plus, la théorie ancrée constructiviste se fonde sur la conception d'un phénomène. Voilà, pourquoi nous nous sommes beaucoup intéressés à découvrir comment les répondants vivaient leur situation et procédaient pour la résoudre, à tout le moins pour mieux conjuguer avec celle-ci. Aussi, la grille de codification élaborée à la suite de l'analyse d'un entretien s'ajoutait au guide d'entretien prévu à cet effet. Ainsi, en plus de solliciter les impressions du répondant sur les concepts ressortis à la suite des analyses précédentes, nous incitions celui-ci à nous fournir son opinion quant à leur applicabilité dans son entreprise et à nous préciser les modifications susceptibles de s'avérer nécessaires.

Par ailleurs, le chercheur regarde le sens qu'ont les concepts pour les répondants (leur niveau d'ancrage) et tente de définir les énoncés conditionnels qui interprètent comment les répondants construisent leurs réalités (Charmaz, 2000). Voilà pourquoi nous avons sollicité l'approbation de tous les répondants sur le sens que nous avons donné aux propos tenus lors de notre rencontre. Pour ce faire, nous leur avons soumis la transcription intégrale de leur entretien en les invitant à apporter les corrections qu'ils jugeaient nécessaires. Également, nous avons discuté avec chacun

d'entre eux du modèle théorique développé, afin de nous assurer d'avoir traduit leur pensée et que ce modèle s'appliquait à leur réalité. Finalement, en théorisation ancrée constructiviste, la causalité est suggestive, incomplète et indéterminée de sorte que le théoricien demeure ouvert au raffinement de ses données (*Ibid*).

3.4.4 *L'étape de la théorie ancrée réalisée dans le cadre de notre recherche*

Les méthodes de la théorie ancrée sont pertinentes pour réaliser une recherche qualitative dans sa totalité, mais aussi lorsque le chercheur entend réaliser certaines étapes dites pilotes qu'il pourra poursuivre ultérieurement en utilisant des méthodes quantitatives. Également, ces méthodes peuvent être utilisées par les chercheurs soucieux d'obtenir et de tenter d'interpréter des faits détaillés qui sont considérés comme essentiels à la réalisation d'une recherche organisationnelle dans un site donné (Martin et Turner, 1986). Si on considère le fait que la généralisation d'une théorie ancrée nécessite la comparaison des données obtenues entre au moins deux sites dont les caractéristiques offrent des similarités et des différences, on peut penser que cette seconde situation pourrait être réalisée à la suite de la première phase d'une éventuelle théorie.

C'est cette dernière voie qu'aurait privilégiée Orlikowski (1993) pour élaborer sa théorie portant sur le processus de changement organisationnel dans un contexte d'adoption de nouveaux outils en système d'information. Dans ce cas précis, un premier site (firme de consultation multinationale en développement de logiciels) aurait été exploré en profondeur dans le cadre de la réalisation d'une thèse doctorale (Orlikowski, 1988a). Quelques années plus tard, ce chercheur aurait poursuivi sa démarche en abordant une seconde étude de terrain afin de comparer ces nouvelles données au modèle théorique déjà complété auparavant et ainsi, pouvoir générer une nouvelle théorie ancrée. Le site étudié dans cette deuxième vague de collecte de données était

le département du système d'information d'une grande compagnie de produits pétroliers.

De manière similaire à Orlikowski (1988a), nous avons exploré en profondeur les solutions potentielles au problème d'intégration des activités dans un premier contexte, soit le développement de nouveaux produits. Toutefois, contrairement à ce chercheur, plusieurs sites ou cas d'entreprises, dont les caractéristiques étaient relativement semblables, ont été explorés. De cette toute première étape de théorisation, a émergé un modèle théorique d'intégration des activités. Et il n'est pas exclu qu'un retour dans les entreprises soit effectué afin d'élucider d'autres interrogations ayant émergé depuis. Également, nous entendons réaliser ultérieurement une seconde étape de théorisation dont le but serait, cette fois, de proposer une nouvelle théorie bien ancrée dans les données qualitatives après les avoir comparées à celles obtenues d'un tout autre champ d'exploration.

4. LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

La méthodologie de la recherche fait référence à des pratiques relatives à quatre grandes dimensions qui sont a) la détermination de l'échantillon théorique, b) la négociation des relations entre le chercheur et le répondant, c) la collecte de données (choix des outils et triangulation), d) l'analyse de données. C'est ce dont nous traiterons dans cette quatrième section du troisième chapitre.

4.1 La détermination de l'échantillon théorique

En conformité avec la théorie ancrée, nous avons choisi les entreprises de même que les membres à rencontrer à partir de la méthode d'échantillonnage théori-

que (Glaser, 1978; Glaser et Strauss, 1967; Strauss et Corbin, 1990). Suivant Glaser et Strauss (1967), l'échantillon théorique serait l'aspect de la théorie ancrée où l'induction ferait place à la déduction. Cela signifie que c'est à partir d'un questionnement que le chercheur en déduit devoir rencontrer les membres d'un autre site ou un autre membre d'un même site. La méthode d'échantillonnage théorique a pour exigence que le chercheur porte une attention à la pertinence théorique et au but de la recherche. Voyons comment notre recherche respecte ces deux exigences.

La pertinence théorique. Le champ étudié concerne spécifiquement les entreprises pour qui le DNP fait partie intégrante de leurs activités courantes, et qui accordent un très grand intérêt à l'amélioration des modalités du processus de DNP qu'ils utilisent. Aussi, nous n'avons consulté que les entreprises qui réalisent les activités de DNP par le biais de l'EMD, que les membres en fassent partie de manière formelle ou non. Également, les membres de l'EMD devaient conjuguer à la fois avec les activités relatives au DNP et celles de leur fonction d'appartenance. Évidemment, toutes les entreprises n'utilisent pas le même processus et ne font pas appel à la même structure pour le travail multidisciplinaire. Cependant, la philosophie reste la même et les difficultés rencontrées s'apparentent.

Les buts de la recherche. Dans le cadre de la présente recherche, nous visons le développement d'un modèle théorique approprié au contexte spécifique de l'intégration des activités relatives au processus de DNP à celles reliées aux fonctions de l'entreprise, et non pas à plusieurs contextes où peut se vivre un tel chevauchement entre les fonctions de l'entreprise et tout autre processus transversal. Il n'y avait donc pas lieu de rencontrer des membres provenant d'autres contextes que celui que nous venons de présenter. Au risque de se répéter, dans le cadre de cette recherche nous envisageons la réalisation de la toute première étape de l'élaboration d'une théorie ancrée.

Toutes les entreprises de l'échantillon sont membres actifs de l'Institut de développement de produits (IDP). La raison d'être de l'IDP est l'accélération de l'adoption des meilleures pratiques en DNP afin de rendre les entreprises manufacturières plus compétitives. Il s'agit d'un organisme privé créé en 1995 par l'Université de Sherbrooke, le Centre de recherche industriel du Québec (CRIQ) et quelques entreprises qui sont chefs de file dans leurs secteurs d'activités respectifs¹¹. En avril 2003, 53 entreprises étaient membres de l'IDP.

Dans un premier temps, nous expliquerons la procédure que nous avons suivie pour désigner les quatre entreprises de notre échantillon. Par la suite, nous présenterons les répondants qui ont été rencontrés dans le cadre de notre recherche.

4.1.1 *La désignation des entreprises consultées*

Les répondants que nous avons consultés proviennent de quatre entreprises dont au moins un membre a déjà participé au sondage tenu dans le cadre de la résidence en entreprise (2^e vague de collecte de données présentée à l'annexe A). Aussi, c'est précisément à partir des résultats obtenus lors de ce sondage tenu auprès de 32 des entreprises membres de l'IDP, que nous avons pu désigner les entreprises dont les membres semblaient s'être déjà engagés dans la solution du problème d'intégration des activités étudié. Premièrement, nous avons mis en relation deux des résultats chiffrés obtenus pour chaque situation problématique explorée. Il s'agit du niveau de difficulté vécue avec une situation donnée et du niveau de résolution celle-ci¹².

¹¹ Parmi celles-ci il y a : Bestar, M2S Électronique, Prévost Car, Venmar Ventilation.

¹² Les points questionnés paraissent à la grille d'évaluation présentée dans le rapport partiel de résidence en entreprise, voir à l'annexe A.

Le tableau 7 rapporte les résultats de cette mise en relation que nous avons répartis suivant quatre critères : a) peu de problèmes, mais des solutions; b) peu de problèmes et pas de solution; c) beaucoup de problèmes, mais des solutions; d) beaucoup de problèmes et peu de solutions¹³. Le numéro paraissant à la colonne de gauche identifie l'entreprise, tandis que les nombres inscrits sous chaque critère représentent les situations problématiques correspondant à un de ces critères. Les rangées, dont les numéros sont en caractère gras, indiquent les entreprises qui répondent aux critères suivants :

1. L'entreprise éprouve, actuellement, peu de problèmes concernant au moins quatre situations problématiques, parce qu'elle les a résolus au moins à 50 %;
2. L'entreprise éprouve, actuellement, beaucoup de problèmes concernant au moins quatre situations problématiques, qu'elle a déjà résolues au moins à 50 %.

Ainsi, plus il y a de situations où l'entreprise rencontre peu de problèmes parce qu'elle les a déjà résolus, et moins celle-ci vit de situations à problèmes sans y avoir déjà trouvé de solution, plus cette entreprise semble faire preuve de dynamisme en matière de reconnaissance et de résolution du problème d'intégration des activités. Cette entreprise laisse supposer également que ses membres sont susceptibles de nous éclairer à ce sujet.

À première vue, neuf entreprises répondent à ces critères, soit les entreprises dont le numéro (n°) correspond à 4, 7, 13, 18, 21, 26, 27, 31 et 32. Nous avons d'abord consulté les entreprises n° 4, 13, 31 et 32 pour une raison fort simple, c'est qu'on semblait observer peu de situations vraiment problématiques pour lesquelles les membres avaient peu de solutions (colonne 4). Des quatre entreprises approchées pour participer à notre étude, toutes ont accepté d'emblée pour un taux de réponse de 100 %.

¹³ Il s'agit de l'échelle de Likert : pas du tout, peu, assez, beaucoup et énormément.

Tableau 7

La relation entre le niveau de problème vécu et le niveau de solution pour chaque situation problématique étudiée, selon les répondants ayant participé au sondage

| No | Critère de regroupement des énoncés | | | |
|----|--|---|---|---|
| | -1- Peu de problèmes, mais des solutions | -2- Peu de problèmes et pas de solution | -3- Beaucoup de problèmes, mais des solutions | -4- Beaucoup de problèmes et peu de solutions |
| 1 | | | 7, 18 | 1-3, 4-8, 9a-11aa, 15, 16, 19 |
| 3 | 5, 7 | 4, 9-11aa, 12-14, 17, 18 | 1-3 | 4-6, 8, 9-11aa, 13, 15-17, 19, 20 |
| 4 | 4, 7, 8, 10-13, 18 | | 1-3, 9, 14, 15, 17 | 5, 6 |
| 5 | | 9, 10, 12, 13, 18 | | 1, 3, 5-8, 9, 11, 14-16, 18-20 |
| 6 | | 9aa, 11aa | 17 | 1-3, 4-8, 10-14, 15, 16, 18, 19 |
| 7 | 2, 8, 9, 11, 13, 14, 18 | 12 | 1, 6, 7, 9-11, 15, 16, 18, 19 | 3, 4, 17 |
| 8 | 9 | 1, 3, 7, 12, 13 | 6, 8, 10, 11, 16 | 2, 4, 5, 14, 15, 17-20 |
| 9 | 3, 15, 16, 18 | 4-9, 10a-aa, 11aa, 12-14, 17-20 | | |
| 10 | | 10 | 4, 9, 11-20 | 1-3, 5-7 |
| 13 | 2, 4, 8-11, 14, 17 | 18 | 3, 5, 6, 12, 13, 16, 19 | 15 |
| 14 | 8, 11 | 4, 9, 12, 14, 16-18 | 1-3, 5, 10, 15 | 6, 7, 11aa, 12, 13, 19 |
| 16 | | 3, 9, 10, 13 | | 1-3, 4-8, 9-12, 14-20 |
| 18 | 8, 11-14, 18 | | 1-3, 7, 9, 10 | 15, 17 |
| 19 | 10, 11, 15 | 9 | 1, 12, 16, 18, 19 | 3, 5, 6, 8, 13 |
| 20 | | 1, 12, 13 | | 2, 3, 5-8, 9-11, 14-18 |
| 21 | 9aa, 11, 14, 18 | | 1, 5, 7, 10, 12, 16, 17, 19 | 2-4, 6, 8, 9a, 13, 15, 20 |
| 22 | 9, 14, 10 | 8, 12 | 3, 5-7, 13, 15, 16, 18 | 1, 2, 4, 11, 17, 20 |
| 24 | | 2, 3 | | 1, 4-8, 9-14, 15-20 |
| 25 | 11 | 6, 9, 12, 20 | 1, 3, 5, 10, 15, 16 | 4, 7, 8, 11, 13, 14, 17-19 |
| 26 | 1-4, 7, 9a, 12-14, 17, 18 | | 6, 8, 10, 16, | 9aa, 11 |
| 27 | 4, 11, 14, 18 | | 3, 7-10, 13, 16 | 1, 2, 5, 6, 15, 17 |
| 29 | 1, 7, 9, 13, 14 | | 18, 20 | 2-6, 8, 10-12, 15-17, 19 |
| 30 | | 4, 8, 12-14 | | 1-3, 5-7, 9-11, 15-20 |
| 31 | 12, 14, 16, 18 | | 1-3, 4-8, 9-13, 15, 17, 19 | 20 |
| 32 | 6, 12, 14, 16 | | 1-3, 4, 5, 7, 13, 15, 17-19 | |

Peu de problèmes ou de solutions : niveau 1 ou 2 de l'échelle de Likert.

Beaucoup de problèmes ou de solutions : niveau 3, 4 ou 5 de l'échelle de Likert.

Le trait (-) réfère à tous les chiffres entre les extrêmes (p. ex : 1-4 pour 1, 2, 3, 4).

Afin d'éviter toute méprise avec la première identification des entreprises (un chiffre), nous avons cette fois opté pour une lettre plutôt qu'un nombre, et la lettre accolée à une entreprise indique l'ordre dans lequel ses membres ont été rencontrés. Ainsi, a) l'entreprise A correspond au n° 13, b) l'entreprise B correspond au n° 32, c) l'entreprise C correspond au n° 4, d) l'entreprise D correspond au n° 31.

La description de ces entreprises de l'échantillon est présentée au tableau 8. Il s'agit de quatre entreprises manufacturières dont le nombre d'années d'existence varie de 25 et 54 ans. Deux d'entre elles sont totalement gérées par des professionnels, une est administrée par le fils du fondateur (succession) alors que la dernière aurait encore les deux fondateurs à sa tête. Toutes exportent leurs produits à travers le Canada et les États-Unis. Deux d'entre elles couvrent l'Amérique centrale et du Sud et l'autre traiterait plutôt avec l'Europe de l'Est et l'Océanie. Le chiffre d'affaires oscille entre 15 millions pour les trois entreprises dont le nombre d'employés varie entre 130 et 150 employés. La quatrième entreprise compte 400 employés pour un chiffre d'affaires de 60 millions.

On peut également mieux connaître les entreprises explorées en considérant certains aspects du processus de DNP déjà en place (tableau 9). En général, l'instigation du processus de DNP actuel reviendrait au responsable du département de la R&D et l'expérience de l'entreprise en ces termes varierait entre deux et treize ans. Les projets de DNP concernent la pure innovation et la réalisation de commandes spéciales, et la plupart de ces projets sont réalisés par cinq les spécialités suivantes : qualité, achats, vente/marketing, production et R&D.

Tableau 8

La description des entreprises de l'échantillon

| Les entreprises dont les membres ont été consultés | | | | |
|--|---|---|---|---|
| Concepts | Entreprise A | Entreprise B | Entreprise C | Entreprise D |
| Secteur d'activité | Fabricant Meuble et articles d'ameublement | Fabricant Autres machine- ries et équipement industrie service | Fabricant Produits en matière plasti- que | Fabricant Compresseurs, pompes et ventilateurs |
| Nombre employé | 400 | 150 | 150 | 130 |
| Chiffre d'affaires | 60 000 000 \$ | 30 000 000 \$ | Entre 25 et 50 000 000 \$ | Entre 15 et 50 000 000 \$ |
| Exportation | Maritimes, Ontario, Ouest canadien, États-Unis | Maritimes, Onta- rio, Ouest cana- dien, États-Unis, Amérique centrale et du Sud, Antilles, Europe, Asie et Moyen-Orient | Maritimes, Ontario, Ouest canadien, États-Unis, Amérique cen- trale et du sud, Antilles | Québec, Mariti- mes, Ontario, Ouest canadien, États-Unis, Eu- rope de l'Ouest, Océanie |
| Âge entrepris | 47 ans | 54 ans | 25 ans | 27 ans |
| Statut de la haute direction | Professionnel/ Succession | Professionnel | Propriétaire fondateur | Professionnel |

La vision de la haute direction concerne l'innovation pour trois des entreprises consultées, alors qu'elle serait mixte pour la quatrième, c'est-à-dire porterait à la fois sur l'innovation et la réduction de coûts. Le gestionnaire de projets occupe généralement les fonctions de directeur du département de la R&D, et une seule entreprise n'inclut pas d'autres départements ou de sections sous la responsabilité directe de ce département.

Tableau 9

Les informations touchant le processus de développement de nouveaux produits qui est utilisé dans les entreprises consultées

| Les entreprises dont les membres ont été consultés | | | | |
|--|--|---|---|--|
| Concepts | Entreprise A | Entreprise B | Entreprise C | Entreprise D |
| Instigateur du PDNP | Actuel directeur R&D | Actuel vice-président R&D | Ancien directeur R&D | Actuel vice-président R&D |
| Ancienneté du PDNP | 8 ans | 4 ans | 2 ans | 13 ans |
| Types de projets de DNP | Innovation Contrat | Innovation Contrat | Innovation Contrat | Innovation Contrat |
| Vision de la haute direction | Orientation vers le produit | Orientation vers le produit | Orientation vers le produit / Réduction coûts | Orientation vers le produit |
| Fonction du gestionnaire de projets | Directeur R&D | Directeur R&D | Directeur Usine | Directeur R&D |
| Services dirigés par le département R&D | Outils, prototypage, conception | R&D, services techniques et ingénierie | Qualité, R&D, production | R&D |
| Niveau de multidisciplinarité du PDNP | Qualité, achats, vente/marketing, production | Qualité, achats, vente/marketing, conception, production, fournisseurs, clients | Achats, vente/marketing, production | Qualité, achats, vente/marketing, production |

PDNP : Processus de développement de nouveaux produits.

R&D : Recherche et développement.

Avant de poursuivre, il importe de préciser les trois étapes de l'exploration ayant été nécessaires à la réalisation de notre recherche et donnant lieu à certaines distinctions en ce qui a trait aux répondants qui ont participé, à la négociation de la relation entre le chercheur et le répondant de même qu'à la collecte de données en tant que telle. Ces étapes sont :

1. Une rencontre auprès du responsable du DNP de quatre entreprises où d'autres membres ont été consultés par la suite. Il s'agit des entreprises A, B, C et D que nous venons de présenter.
2. Une rencontre auprès de six autres membres de l'entreprise C, que nous percevions être celle où l'intégration des activités semblait le plus problématique. En second lieu, nous avons rencontré cinq autres membres de l'entreprise D, entreprise que nous percevions être la plus évoluée en ces termes, à tout le moins la plus expérimentée. Par la suite, nous avons rencontré 11 répondants répartis entre les entreprises A et B, la première rencontrant encore beaucoup de difficultés et la seconde nous semblant assez avancée dans sa démarche. Outre la comparaison des données, il s'agissait ici de nous assurer de la saturation des données.
3. Une rencontre générale avec les membres de chaque site exploré dont le but était leur approbation de l'applicabilité et de la pertinence pratique du modèle d'intégration des activités.

La sous-section suivante et les deux prochaines sections de ce troisième chapitre distingueront les pratiques de recherche utilisées pour la réalisation de ces trois étapes de l'exploration.

4.1.2 *La présentation des répondants*

La première étape de l'exploration. Dans un premier temps, nous avons rencontré le principal responsable des activités de DNP pour chacune des quatre entreprises de l'échantillon. Ces quatre répondants ont une formation en ingénierie. Deux d'entre eux font partie de l'équipe de la haute direction alors que les deux autres agissent à titre de directeur du département de la R&D. Le but de cette première rencontre était de nous assurer que les membres de ces entreprises étaient susceptibles de nous fournir le type d'information que nous recherchions. De cette façon, il nous était possible d'avoir un meilleur aperçu du niveau de résolution des situations probléma-

ques sur lesquelles s'était déjà prononcé le répondant¹⁴ et des pratiques de gestion qui lui sont venues à l'esprit à ce moment-là.

À partir des informations obtenues, nous avons constaté que le niveau de résolution du problème d'intégration des activités semblait varier passablement dans ces entreprises. À première vue, c'est l'entreprise D qui nous a semblé avoir le plus de maturité en ces termes, suivie de l'entreprise B qui avait moins d'expérience en matière de multidisciplinarité, mais dont les propos corroboraient ceux du répondant pour l'entreprise D. Pour ce qui est des entreprises A et C, celles-ci semblaient avoir résolu quelques points litigieux, c'est-à-dire avoir évolué au sujet de la résolution de la problématique, mais rencontraient toujours beaucoup de problèmes, aux dires du seul répondant consulté.

La deuxième étape de l'exploration. À la seconde étape de l'exploration, nous avons rencontré 22 autres membres de ces mêmes entreprises selon un ordre donné. Partant du fait que l'échantillonnage théorique prévoit la sélection de nouveaux cas d'étude selon leur potentiel à raffiner les concepts et la théorie développée (Glaser et Strauss, 1967), et surtout que notre approche est constructiviste, nous avons convenu de rencontrer dans un premier temps les membres de l'entreprise C pour une raison fort simple. Nous espérions retirer beaucoup d'information en amenant les répondants à nous expliquer comment ils vivaient quotidiennement ces situations problématiques dans l'entreprise et quelles étaient leurs frustrations à cet égard (Glaser, 1998).

Par la même occasion, nous espérions pouvoir tirer quelques solutions pratiques de ce discours, à tout le moins quelques suggestions de pratiques de gestion. Bref, nous voulions nous familiariser davantage tant avec la problématique étudiée

¹⁴ Lors du sondage réalisé dans le cadre de la résidence en entreprise, voir à l'annexe A.

qu'avec les pratiques susceptibles d'être rapportées par les répondants. Nous étions convaincus qu'un tel apprentissage nous permettrait par la suite, a) d'être en mesure de mieux saisir le discours des répondants provenant de l'entreprise la plus avancée en matière d'intégration des activités et b) d'inciter ces derniers à aller plus loin dans leurs propos par des interventions pertinentes de notre part tout au long de l'entretien. Bref, nous désirions nous préparer à aborder cette seconde entreprise. Cette tactique s'est avérée juste puisque nous avons énormément appris de cette première entreprise, et les répondants aussi.

Par la suite, nous avons rencontré les membres de l'entreprise D, soit celle qui nous a semblé être, *a priori*, la plus évoluée par rapport à la problématique étudiée. En troisième et quatrième lieu, les membres des entreprises A et B ont été consultés après quoi, nous avons pu constater la saturation des données.

Le choix des répondants a d'abord été laissé à la discrétion du responsable des activités de DNP de chaque entreprise. L'important étant de rencontrer au moins un membre de chaque niveau hiérarchique qui est rattaché aux activités de DNP et qui vit le chevauchement soit directement ou indirectement. Toutefois, à plusieurs reprises et à la suite à des questionnements de notre part, nous avons indiqué au responsable quel autre membre nous tenions à consulter afin de pouvoir clarifier la situation et raffiner les données (Glaser et Strauss, 1967).

Le tableau 10 présente la description des membres interviewés dans le cadre de notre collecte de données. Des vingt-six répondants, 22 vivaient du chevauchement dans leurs activités donc seulement quatre avaient le DNP pour seules tâches. Dix-sept répondants étaient formés soit en génie ou dans un domaine s'appliquant aux départements de la R&D ou de la production. Quatre répondants étaient formés

en marketing, quatre autres en approvisionnement et un dernier (acheteur) avait pour formation une maîtrise en sciences sociales.

Tableau 10

La description des répondants

| Critères | N | N | Critères |
|------------------------------------|----|----|---|
| Nombre de sites | 4 | 26 | Nombre de répondants |
| Types de tâche à réaliser | | | |
| Tâches de DNP | 4 | 22 | Tâches de DNP et opérationnelles |
| Spécialité des répondants | | | |
| Ingénierie | 11 | 1 | Technique en génie industriel |
| Marketing / Vente | 4 | 2 | Technique en matière plastique |
| Approvisionnement | 4 | 2 | Technique outillage |
| Gestion des opérations | 1 | 1 | Sciences sociales, 2 ^e cycle |
| Niveau hiérarchique des répondants | | | |
| Vice-président | 4 | 5 | Membre de l'EMD |
| DF marketing, achat, production | 11 | 1 | Contremaître production |
| DF R&D et gestionnaire de projets | 4 | 1 | Chef d'équipe production |

DF : Directeur fonctionnel.

DNP : Développement de nouveaux produits.

EMD : Équipe multidisciplinaire.

R&D : Recherche et développement.

Finalement, nous avons consulté des membres de tous les niveaux hiérarchiques. De fait, nous avons rencontré quatre vice-présidents, 15 directeurs fonctionnels et cinq membres officiels de l'EMD. Finalement, un contremaître de même qu'un chef d'équipe ont été rencontrés, membres qui intervenaient directement dans le DNP, mais qui ne faisaient pas partie officiellement de l'EMD du projet de DNP.

La troisième étape de l'exploration. Pour cette troisième étape de l'exploration, nous avons rencontré à nouveau les répondants ayant déjà participé à la seconde étape. De plus, dans deux de ces entreprises le responsable du département des ressources humaines s'est ajouté au groupe de même que quelques membres nouvellement embauchés depuis notre dernier passage.

4.2 La négociation de la relation entre le chercheur et le répondant

La première et la seconde étape de l'exploration. Au risque de se répéter, nous désirons rappeler au lecteur que les membres ayant agi à titre de premier contact ou de contact officiel dans les quatre entreprises rencontrées, avaient déjà participé à la 2^e vague de collecte de données réalisée dans le cadre de notre résidence en entreprise. Étant déjà connus d'eux, nous avons communiqué directement avec ces responsables du DNP afin de les inviter à participer à notre recherche doctorale. Par la même occasion, nous leur avons fait parvenir, par courrier électronique, le document explicatif de notre projet de recherche doctorale (voir annexe B). En guise de prestations concrètes, nous nous sommes engagés à tenir un séminaire d'une demi-journée auprès des membres des entreprises consultées, afin de leur faire bénéficier d'une éventuelle application des résultats de notre étude aux besoins spécifiques de leur entreprise.

Après avoir obtenu le consentement de l'entreprise à participer à notre recherche, son responsable du DNP a été invité à nous transmettre les coordonnées des membres que nous devons rencontrer et à nous introduire auprès d'eux. Par la suite, nous avons communiqué directement avec chacun de ces membres, par voie téléphonique, afin de leur expliquer l'objectif de notre démarche et de prévoir une rencontre au moment qui leur convenait le mieux.

Lors de notre rencontre avec chacun des responsables du DNP, un document attestant le consentement de l'entreprise à participer à notre étude, et dûment signé de part et d'autre, leur a été remis (voir annexe C). Aussi, l'original du document explicatif de notre projet de recherche de même qu'un document attestant le consentement personnel de chacun à participer à notre étude et la confidentialité des propos qu'il tiendra, ont été remis à tous les membres rencontrés (incluant les responsables du DNP) (voir annexe D).

La troisième étape de l'exploration. Afin de pouvoir rencontrer à nouveau les membres déjà consultés, c'est aussi par téléphone que nous avons communiqué avec la personne jouant le rôle de contact officiel. Après avoir obtenu son consentement de nous rencontrer à nouveau (il s'y attendait et la décision a semblé très facile à prendre), ce dernier s'est entendu avec ses collègues sur le choix du moment qui leur convenait le mieux. Finalement, une lettre de remerciements pour leur participation à l'étude leur a été envoyée par courrier postal à la suite de notre passage dans l'entreprise (voir annexe E).

4.3 La collecte de données

Pour la réalisation d'une première phase de la théorie ancrée, la collecte et l'analyse des données ont nécessité une constante ouverture à la génération de nouvelles données. Voici les pratiques mises en place sous chacune des trois étapes de l'exploration.

La première et la seconde étape de l'exploration. Pour les deux premières étapes de l'exploration, la collecte de données a été réalisée par un entretien individuel semi-structuré. Nous avons également consulté la documentation écrite relative à

l'entreprise et au processus de DNP qui est utilisé par les membres de l'entreprise. Voici la présentation du guide d'entretien et de la procédure utilisée pour la collecte de données.

Pour réaliser les entrevues, un guide d'entretien semi-structuré a été développé à partir de la reconstitution quasi intégrale de la grille d'évaluation utilisée lors du sondage réalisé dans le cadre de la résidence en entreprise¹⁵. En fait, ce que nous souhaitions connaître pouvait se résumer à :

1. Comment les répondants vivent-ils chacune des 19 situations problématiques étudiées?
2. Quelles sont les pratiques qui ont déjà été appliquées pour y remédier?
3. Qu'est-ce que ces pratiques ont eu pour conséquence en matière d'intégration des activités?
4. Quelles sont les pratiques qui seraient susceptibles d'être idéales?

À ce questionnement sur la problématique s'ajoutaient des questions relatives aux us et coutumes à l'égard du processus de DNP et de l'EMD, quand les répondants n'en parlaient pas d'eux-mêmes.

Le guide d'entretien a été enrichi de plusieurs annotations au fur et à mesure que se déroulaient les entretiens et que les questions émergeaient (Glaser et Strauss, 1967). Par exemple, nous nous sommes intéressés aux rôles de chacun en matière de DNP et à l'évaluation de rendement des membres affectés au DNP, dès leur émergence des premières données. Également, la dernière version du tableau de codes et de catégories était annexée au guide d'entretien et servait de cadre de référence, non pas *a priori*, mais à titre de complément aux propos tenus par les répondants. Par

¹⁵ 2^e vague de collecte de données réalisée dans le cadre de la résidence en entreprise, voir à l'annexe A.

exemple, un répondant qui ne faisait pas allusion à l'évaluation de rendement comme solution à un problème X, à la fin de l'entretien ou au moment jugé opportun nous pouvions lui demander de nous parler de son évaluation de rendement annuelle et des activités qui étaient considérées. Les entrevues ont duré entre deux et trois heures et ont été enregistrées à la suite du consentement des répondants.

Concernant la procédure de collecte de données, dans un premier temps nous avons invité chaque répondant¹⁶ à compléter la grille d'évaluation déjà utilisée dans le cadre de la résidence en entreprise, en leur précisant que la discussion porterait sur les situations constituant cette grille. Nos objectifs étaient a) que le répondant se positionne quant à l'importance des différentes situations problématiques pour lesquelles nous étions à la recherche de pratiques et quant au niveau de résolution de celles-ci, b) de préparer le répondant aux sujets sur lesquels devait porter notre entretien. C'est par courrier électronique que nous avons transmis la grille d'évaluation, modifiée de façon à ce que les participants puissent y répondre directement. Une fois la grille d'entretien complétée, les répondants n'avaient qu'à nous retourner celle-ci par le même moyen.

Avant notre rendez-vous avec la personne à interviewer, nous reportions sur notre guide d'entretien les réponses que ce dernier avait attribuées aux énoncés de la grille d'entretien, complétée quelques jours auparavant. Le but de cette démarche était de nous remémorer l'opinion exacte du répondant quant à l'importance qu'il accordait à une situation problématique donnée, et jusqu'à quel point celle-ci avait déjà été résolue. Aussi, au début de l'entretien, nous remettions au répondant la grille d'évaluation qu'il avait déjà lui-même complétée afin de lui permettre de suivre le déroulement de l'entretien, de revoir son évaluation de la situation et de l'ajuster le

¹⁶ Seulement quatre répondants avaient déjà participé au sondage réalisé dans le cadre de la résidence en entreprise, voir à l'annexe A.

cas échéant. Dans ce cas-ci, nous espérons que le répondant nous explique ce qui lui était venu en tête (concernant les problèmes ou les solutions) en complétant la grille d'évaluation.

Bien qu'elle puisse paraître directive, cette démarche ne visait aucunement la direction de l'entretien, mais plutôt à guider les discussions autour des situations problématiques (en assurant leur couverture), afin de faire ressortir les moyens mis en œuvre, envisagés ou considérés comme idéaux. En fait, il s'agissait ici d'obtenir de l'information nouvelle, mais en relation avec des situations problématiques précises. Cet aspect de la démarche pourrait être le plus objectif de cette collecte de données. Nous admettons que, parfois, celle-ci ait pu engendrer un peu de redondance parce que les pratiques évoquées étaient souvent reliées à plus d'une situation problématique.

Par la suite, la transcription intégrale des propos tenus a été transmise à l'interviewé par courrier électronique afin d'obtenir son approbation et lui permettre d'apporter des modifications ou d'ajouter de l'information. Les répondants ont été invités à procéder à ces changements directement sur le texte qui leur avait été envoyé¹⁷, et tous ont acquiescé à notre demande. Malgré le fait que les modifications apportées étaient davantage des précisions que des informations supplémentaires, plusieurs répondants nous ont dit avoir apprécié cette façon de faire. Cette pratique nous a aussi permis de garder un contact avec l'entreprise et de rendre plus crédible notre travail tant auprès du répondant que des évaluateurs de nos travaux. Nous désirons rappeler au lecteur que nous construisons les données en collaboration avec les répondants (Charmaz, 2000).

¹⁷ Le texte avait été protégé de manière à ce que tous les changements apportés laissent leurs traces.

Tout au long de la recherche, un journal du chercheur a été tenu où y sont inscrits a) la date des rendez-vous, b) les coordonnées des répondants, c) les faits marquants lors de nos communications avec les répondants (appel téléphonique ou en vis-à-vis), d) les commentaires personnels de toutes sortes, e) nos questionnements, etc. Également, à chaque étape de questionnements, nous avons discuté avec nos directeurs de thèse. Afin d'assurer la transparence de la méthode utilisée, nous avons mis à la disposition de ces derniers a) notre journal de bord, b) la transcription des entretiens tenus, c) les différents tableaux et mémos réalisés, d) les décisions prises à chacune des étapes de la recherche.

Finalement, nous désirons préciser que nous avons exploré les sites les uns après les autres, et un à la fois. En effet, les membres d'un site donné n'ont été rencontrés que lorsque l'analyse des données du site précédent a été complétée. Aussi, les informations nouvelles apportées par un répondant donné étaient utilisées lors de l'entretien avec le répondant suivant, et ainsi de suite jusqu'à la fin des rencontres. Dans ce cas, nous respectons la règle de simultanéité de la collecte et de l'analyse des données, règle que proposent Glaser et Strauss (1967).

La troisième étape de l'exploration. À cette étape, nous sommes retournés sur chacun des sites, afin de présenter notre modèle théorique aux répondants et à d'autres membres de la haute direction et de solliciter leur avis quant à sa pertinence et son applicabilité dans leur contexte de travail. Il s'agissait de rencontres de groupe où leur a été présenté un diaporama préparé à cet effet. Avant l'exposé, nous remettons à chacun des membres la liste des situations problématiques relatives au problème d'intégration sous étude, afin de leur remémorer ce pour quoi nous avons voulu développer un modèle théorique d'intégration des activités.

Deux types de consultation ont été réalisés. La première visait à obtenir des commentaires sur le modèle d'intégration, modèle que nous avons qualifié pour la circonstance de cadre pratique d'intervention. Dans les quatre sites explorés, ces rencontres ont été réalisées durant l'heure du lunch et ont duré en moyenne une heure trente minutes. Pour chaque catégorie de pratiques du modèle d'intégration, la définition de celle-ci et des explications la concernant ont été fournies au groupe, et nous sollicitons l'opinion des membres présents quant à sa pertinence en tant que concept. Trois de ces rencontres ont été enregistrées; le matériel d'enregistrement ayant fait défaut lors de la première séance.

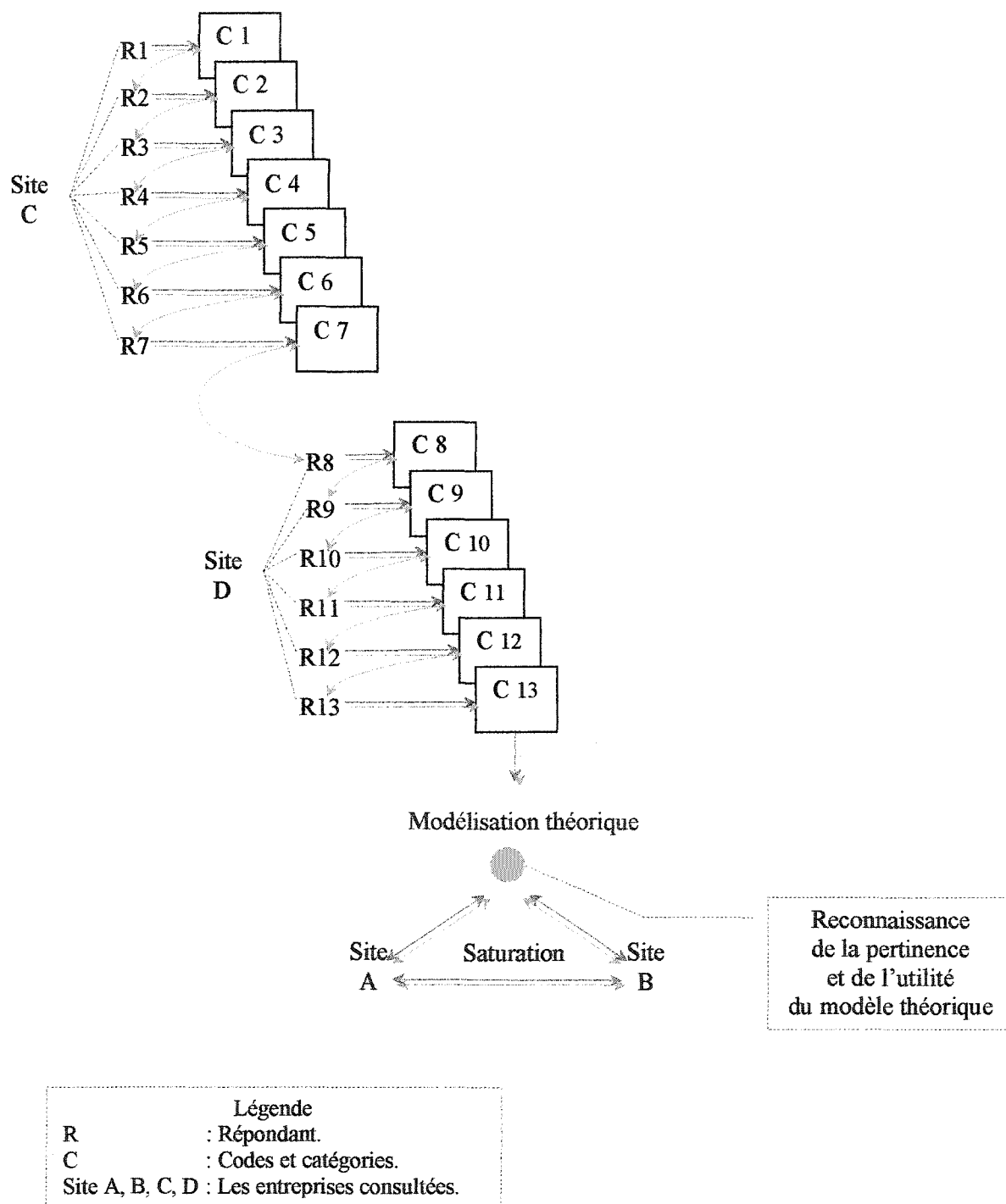
Deux entreprises ont sollicité une seconde rencontre, plus longue cette fois, afin de prendre connaissance des relations entre les pratiques de gestion suggérées par le modèle théorique et les situations problématiques qu'elles étaient susceptibles d'influencer. Tous les membres étaient invités à donner leur opinion sur chacune des relations proposées par le modèle et à indiquer quelle (s) autre (s) situation (s) problématique (s) cette même catégorie de solutions pouvait résoudre. Ces rencontres ont été enregistrées et ont duré en moyenne trois heures trente minutes.

4.4 L'analyse de données

À proprement parler, l'analyse des données a été réalisée en cinq temps, qui sont représentés à la figure 4. Il y a eu tout d'abord la transcription du mot à mot, la codification et la catégorisation des données provenant des répondants du site C, de même que leur comparaison successive. De manière plus détaillée, une première liste de codes et de catégories (C1) est ressortie de l'analyse des données provenant du premier répondant (R1). C'est à cette liste que les nouvelles données, provenant du second répondant (R2), ont été comparées au fur et à mesure que les concepts émergeaient.

Figure 4

La représentation schématique du processus d'analyse de données



Le cas échéant, les codes et les catégories attribués aux propos du premier répondant ont été modifiés et d'autres ont été ajoutés, donnant lieu à une nouvelle liste de codes et de catégories couvrant ou représentant les données obtenues auprès des deux premiers répondants (C2). Et ainsi de suite, jusqu'à ce que nous ayons l'impression d'avoir fait le tour de la question concernant le site C qui, dans ce cas, s'est arrêté au septième répondant (R7). Sur ce point, Glaser (1978) est très clair. Le théoricien ancré ne doit pas générer un nouvel ensemble de concepts (C2) pour un nouvel ensemble de données (R2), mais plutôt ajouter les incidents ou des concepts à la dernière liste de codes ou de catégories (C1), et ainsi de suite.

Le processus a été poursuivi, mais cette fois avec les répondants provenant du site D. Nous avons procédé de la même façon, en ce sens que les données, provenant du premier répondant du site D (R8), ont été comparées à la dernière liste de codes et de catégories du site C (C7). Et ainsi de suite jusqu'au dernier répondant du site D (R13) qui a donné lieu à une treizième version des codes et des catégories (C13). À la fin de l'analyse du site D, nous étions en mesure de présenter une modélisation théorique.

Cette situation est en accord avec ce qu'évoque Glaser (1978) lorsqu'il précise que, généralement, l'ensemble des concepts émerge assez rapidement des données. Cependant, nous avons poursuivi notre démarche en comparant successivement les données obtenues des répondants provenant du site A et du site B au modèle qui a émergé des deux premiers sites (ou des deux premières étapes d'analyse). Après quoi nous avons constaté la saturation des données; aucune nouvelle donnée ayant été dégagée de l'exploration des deux autres sites (Charmaz, 2000).

Comme cinquième étape du processus d'analyse de données, le modèle théorique d'intégration des activités a été présenté aux membres des entreprises déjà consultées. Nous désirions vérifier la pertinence et l'utilité potentielle de ce modèle pour apporter des solutions pratiques au problème d'intégration des activités que vivent ces entreprises. Et c'est ici que s'est arrêtée notre démarche, puisque nous nous étions acquittés de nos engagements. Nous reconnaissons toutefois qu'il aurait pu être intéressant de poursuivre celle-ci en comparant le modèle à la théorie susceptible de s'y rapprocher. Cependant, nous suivons les recommandations de Glaser à cet égard (Glaser, 1978; 1998; Glaser et Strauss, 1967) à l'effet qu'il est préférable de garder une telle comparaison pour la toute dernière étape de la théorisation.

Les données ont été analysées manuellement, en ce sens qu'aucun logiciel de traitement de données n'a été utilisé. Après avoir modifié les données à la demande des répondants, nous avons suivi les étapes de l'analyse par théorisation ancrée comme suggérées par Glaser et Strauss (1967) de même que certaines des recommandations de Paillé (1994). Les différentes étapes de l'analyse de données sont a) la transcription des entretiens, b) la codification et la catégorisation des données, c) la mise en relation, d) l'élaboration de mémos, e) l'élaboration du modèle théorique. Comme nous venons de l'expliquer, il s'agit là d'étapes successives, mais non exclusives les unes par rapport des autres, et la progression de l'analyse n'est pas linéaire.

En conséquence, il devient difficile d'explicitier le détail de ce qui a vraiment été élaboré à l'intérieur même de chacune des étapes du processus de théorisation ancrée. Sur ce point, nous retenons les propos de Charmaz (2000) à l'effet qu'en constructivisme, il importe de garder une souplesse et ouverture dans le choix des moyens utilisés notamment, pour l'analyse des données. En fait, Charmaz s'objecte à l'idée d'utiliser, coûte que coûte, les techniques fortement suggérées par Strauss et

Corbin (1990, 1998) et dont l'objectif ultime serait de ne pas biaiser les données (objectivisme). Voici les moyens utilisés pour réaliser l'analyse de données.

La transcription des données. Les enregistrements ont été transcrits intégralement et les propos d'un répondant donné ont été placés directement sous la situation problématique à laquelle ils se reportaient. Dès lors, les concepts qui étaient susceptibles d'émerger se trouvaient mis en relation avec la situation problématique qu'ils concernaient ou sur laquelle le répondant s'était positionné. Par la suite, nous avons fait les modifications apportées par les répondants, après qu'ils ont eu révisé la transcription des propos qu'ils avaient tenus lors de notre entretien.

La codification et la catégorisation des données. Suivant Paillé (1994), codifier signifie étiqueter l'ensemble des éléments présents dans le corpus initial, alors que catégoriser consiste à nommer les aspects les plus importants du phénomène étudié. Une fois les propos du répondant transcrits, nous avons procédé aux étapes suivantes :

1. Première lecture du texte et inscription (à l'intérieur du texte) des catégories génériques suivantes : description, explication, solution, solution idéale, résultat et résultat visé concernant la situation problématique.
2. Le cas échéant, déplacement ou duplication d'une portion du texte sous la rubrique qu'elle concerne, et indication de quelle section ou page du mot à mot celle-ci a été tirée, afin de pouvoir la retracer au besoin. Sur ce point, Glaser (1978) recommande d'enregistrer un incident dans plus d'une catégorie (les situations problématiques étant des catégories), particulièrement durant les premières étapes de la génération des concepts, en gardant à l'idée que cet incident peut être éliminé en tout temps.
3. Seconde lecture du texte, interrogation sur les concepts émergents et inscription (à l'intérieur du texte) des codes que nous considérons comme étant appropriés. Pour y arriver, nous avons répondu à la question suivante : de quoi est-il question ici ou dans ce propos (Paillé 1994)?

4. Élaboration en simultanée des catégories de codes où chaque code pourra être inclus. Ces catégories représentent les phénomènes et les événements qui se dégagent. Une question que nous nous sommes posée dans ce cas-ci était : je suis en face de quel phénomène (Paillé, 1994)?
5. Élaboration en simultanée a) d'une liste de codes et de catégories qui s'est vite transformée en tableau, de même que b) leur définition conceptuelle.
6. Comparaison continue des données provenant d'un répondant, avec la plus récente liste de codes et de catégories.
7. Mise à jour du tableau de codes et de catégories après chaque entretien de même que la liste de définitions relatives aux concepts (Glaser, 1998; Glaser et Strauss, 1967).
8. Les codes et les catégories ont été remis en question tout au long de l'exploration.
9. À la toute fin de l'exploration (modélisation), mise à jour des appellations relatives aux codes et aux catégories, et ce, pour chaque entretien.

La mise en relation. La mise en relation consiste à relier les différentes catégories de concepts qui ont émergé des corpus de données. Dans notre recherche, nous devons relier ces catégories émergentes aux différentes situations problématiques déjà connues plutôt que de devoir lier les catégories émergentes entre elles, à tout le moins, à cette étape-ci de la théorisation. Même si ce n'était pas notre priorité et que nous n'y sommes pas consacrés totalement, nous n'avons pas tenté d'éviter ces liens, mais les avons plutôt laissés émerger librement. Pour réaliser cette étape, nous avons utilisé le questionnement suggéré par Paillé (1994) qui s'énonce comme suit : ce que j'ai ici est-il lié avec ce que j'ai là? En quoi et comment est-ce lié?

Dans la majorité des cas, ces liens ont été clairement soulignés ou suggérés par les répondants eux-mêmes, de manière consciente ou non. Cependant, d'autres liens ont émergé à la suite d'une lecture continue et attentive des textes, et nous les avons mis en lumière en retenant que le constructivisme reconnaît la création de connaissance par celui qui voit ou celui qui est vu : c'est-à-dire l'interviewer ou l'interviewé (Charmaz, 2000). Mais, en aucun temps, nous ne sommes éloignés des

propos tenus par les répondants. Nous avons aussi à l'esprit qu'à la toute fin de notre démarche (3^e étape de l'exploration) les membres ayant participé à cette exploration devraient approuver les relations évoquées.

Afin de pouvoir visualiser ces relations, nous avons modifié la présentation des données. De la transcription du mot à mot original, nous avons donc déplacé des portions de propos déjà codifiés, vers des tableaux croisés. À cet égard, 19 tableaux intitulés « descriptions, solutions et résultats » ont été préparés, chacun à l'effigie d'une situation problématique en particulier. En plus de séparer les propos entre ces trois catégories génériques, ces tableaux croisés prévoyaient la présentation des données par répondant (et par site) afin de pouvoir retrouver leurs propos dans le mot à mot les concernant.

Ainsi, pour un répondant donné, les portions de texte (suffisamment longues pour faire suivre le contexte) ont été placées directement sous la rubrique qui les concernait (Martin et Turner, 1986). De cette façon, il devenait plus aisé de circonscrire les pratiques appliquées ou visées pour une situation donnée et de les relier à une description de la situation (aux yeux du répondant) de même qu'à des résultats obtenus ou espérés. En guise d'exemple, nous présentons au tableau 11 un extrait d'un des différents tableaux croisés réalisés.

Dans la colonne de gauche, il y a l'identification du répondant. Dans les autres colonnes, on y retrouve la description de la situation reliée aux pratiques appliquées ou idéales et aux résultats obtenus ou visés. Un numéro sert de repère pour ce lien. Le texte écrit en petites majuscules correspond à un code qui, avec le temps, a pu devenir une catégorie ou se retrouver sous une d'entre elles.

Tableau 11

La présentation d'un tableau croisé d'analyse de données

| Difficulté à conjuguer avec le chevauchement des tâches et des responsabilités - Question 1 de la grille d'évaluation | | | |
|---|---|--|--|
| No R | Descriptions - Situation | Solutions apportées / idéales | Résultats concrets / visés |
| R1 | <p><u>Description</u> : (1) Exemple, un acheteur qui travaillait 40 heures par semaine, day to day (comme commander des choses) et s'il embarquait sur un projet [...] ben là...</p> <p>-----Tiré de Q3 p. 13</p> <p><u>Description</u> : (2) oui, on l'avait résolu parce que les directeurs assignaient un %. Mais là où je trouve que ce n'est pas parfait [...]</p> | <p><u>Solution</u> : (1) PARTAGE DU PERSONNEL - dans ce temps là ce que les gens faisaient, c'est qu'ils assignaient leur personnel à un % du temps de projet [...] + DIFFUSION INFORMATION + ENTENTE - [...] p. ex : je sais que cette personne est sur ton projet, donc je t'assigne cette personne pour 25 % de son temps.</p> <p><u>Solution</u> : (1,1) DESCRIPTION TÂCHES - Les gens le mettait dans leur description de tâches. On avait un ingénieur de la production et on disait, OK t'es ingénieur de la production, mais tu travailles [...] dans sa description de tâches, les gens avaient commencé à marquer des notes [...] parce que quand t'a été engagé ben, t'es un ingénieur de la production, mais dans tes tâches c'est marqué que tu travailles dans le DNP.</p> <p>-----Tiré de Q3 p. 13</p> <p><u>Solution visée</u> : (2) ASSIGNATION PERSONNEL - Quand l'employé va être implanté à 100% [...]</p> | <p><u>Résultat</u> : (1) COMPRÉHENSION + INFORMATION PARTAGÉE - On n'avait pas de <i>portfolio</i>, mais les gens comprenaient qu'on faisait des projets et comprenaient qu'on assignait des % du temps.</p> <p><u>Résultat</u> : (1) INFORMATION PARTAGÉE - il savait qu'il faisait 10 à 15 heures de son temps au projet ou qu'il ferait du temps supplémentaire par semaine.</p> <p><u>Résultat</u> (1,1) : AMÉLIORATION - Q1 Ça a commencé à améliorer la situation.</p> <p><u>Résultat</u> : (1) oui on l'avait résolu parce que les directeurs assignaient un %. Mais là où je trouve que ce n'est pas parfait [...]</p> <p>-----Tiré de Q3 p. 13</p> <p><u>Résultat visé</u> : (2) ce sera totalement résolu!</p> |

Également, dès qu'une portion de texte est déplacée ou dupliquée sous une autre situation problématique, nous indiquons sa provenance afin de pouvoir la retracer dans le mot à mot relatif au répondant. Comme c'est le cas pour l'énoncé (2), un résultat peut aussi devenir la description d'une autre situation pour laquelle on a appliqué ou suggéré une solution, et espéré ou obtenu des résultats. À noter que les codes et les catégories utilisées sont très proche, conceptuellement parlant, des propos tenus par le répondant (Glaser et Strauss, 1967).

L'élaboration des mémos. Les principaux buts de l'élaboration des mémos sont d'élever le niveau d'abstraction des catégories ou des codes ainsi que de libérer l'esprit du chercheur de l'obligation de se souvenir de tout ce qu'il a observé, afin de

lui permettre de poursuivre sa démarche (Martin et Turner, 1986). Dans ces mémos, nous y retrouvons certains des propos tenus par les répondants, l'identification de ces derniers de même que le numéro de la page correspondant à l'emplacement précis de ces propos dans la transcription du mot à mot qui les concerne. Aussi, à toutes les dimensions et les propriétés de la catégorie y est accolée sa provenance (le répondant).

Nous avons élaboré deux catégories de mémos formels, et avons procédé à un autre regroupement des concepts avant de nous lancer dans l'écriture du modèle théorique. Premièrement, à partir du tableau croisé nous avons écrit un mémo pour chaque pratique appliquée ou suggérée afin d'améliorer une situation problématique donnée. Ce type de mémo a été élaboré dès la fin des rencontres du site C. En voici un exemple au tableau 12. Dans ce cas, il s'agit des rencontres matricielles qui ont été surtout instaurées afin de réduire la difficulté à obtenir l'information sollicitée au moment requis. On y traite des différents types de rencontres matricielles comme la rencontre du comité de direction, de la rencontre du comité de portfolio de projets et de la rencontre départementale.

Par la suite, nous avons rapproché toutes les pratiques utilisées ou suggérées par les répondants pour améliorer une situation problématique donnée. Cet exercice a grandement contribué non seulement à élever le niveau d'abstraction des catégories, mais également à éliminer des concepts et à en créer d'autres. Nous considérons cette étape du *mémorandum* général (Martin et Turner, 1986) comme la pierre angulaire du modèle théorique réalisé dans le cadre de notre recherche. En guise d'exemple, voici au tableau 13 une portion d'un tel mémo (la longueur pouvait varier entre deux et six pages par situation problématique).

Tableau 12

Un mémo présentant une pratique visant l'amélioration
d'une situation problématique pour un site donné

Difficulté à obtenir l'information sollicitée au moment requis

Selon les répondants, on aurait résolu la difficulté à obtenir l'information secondaire en temps requis notamment, en organisant différentes rencontres. Il y a les rencontres où sont traitées toutes les activités de l'entreprise incluant le DNP, rencontres qui sont appelées RENCONTRE MATRICIELLE. Parmi celles-ci, notons celle du comité de direction qui est tenue quatre fois par année. Y participent tous les membres de la haute direction et de la direction fonctionnelle et on y traite des expériences vécues et à-venir pour chaque département. « C'est de là que nous vient l'information sur les projets qui s'en viennent » précise un ingénieur de la production (p. 16).

À cela s'ajoute la rencontre du comité de *portfolio* de projets formé de l'équipe de gestion et du directeur du *portfolio*. Cette rencontre est plus régulière de sorte que, lorsqu'un nouveau projet s'ajoute à la liste, les responsables procèdent à la révision des priorités et à leur modification le cas échéant (ingénieur production). Aussi, il y a la rencontre départementale hebdomadaire qui regroupe tous les membres d'un département donné (vice-président R&D, p. 4; directeur production, p. 14). Pour le département de la R&D, cette rencontre permet de passer en revue les différents projets de DNP (vice-président R&D, p. 4).

Finalement, nous avons regroupé sous un même tableau une catégorie de pratiques déjà appliquées, ou bien suggérées, en prenant soin d'indiquer les situations problématiques qu'elle était susceptible de résoudre. Lors de ce regroupement, nous faisons suivre les propos tenus par les répondants. Voici un exemple de ce type regroupement au tableau 14, concernant la catégorie ASSISTANCE EXTERNE.

Ce rassemblement permet de constater que l'assistance externe fait référence à des sous-catégories comme le consultant externe, l'achat d'études, le stagiaire et le sous-traitant. Sous chacune de ces catégories, sont placés les propos d'un répondant reflétant la situation problématique que cette pratique serait susceptible d'améliorer ou de résoudre. Par exemple, suivant le directeur marketing on ferait « appel aux ser-

vices d'une agence pour réaliser les études de marché afin d'aller chercher l'information dont ils ont besoin » (p. 23 de la transcription du mot à mot) au moment requis (volet 2 du problème d'intégration et question 6 de la grille d'évaluation). Il s'agissait ici de lister les différentes relations entre une catégorie et ses sous-catégories avec les différentes situations problématiques (Paillé, 1994).

Tableau 13

Un mémo présentant les pratiques visant l'amélioration
d'une situation problématique pour un site donné

Manque de disponibilité de la direction à rencontrer
les membres affectés aux activités de DNP

À l'égard de la difficulté à rencontrer les membres de la direction, on s'entend sur le fait que cette situation ait été résolue lorsqu'il s'agit de faire approuver le travail réalisé ou le projet à amorcer par les membres du comité de gestion de l'entreprise. De fait, cette situation serait toujours problématique avec les membres de la haute direction de la maison mère notamment, en raison de l'étendue de leurs tâches. En fait, le plus difficile serait de trouver un moment qui convient à tous (gestionnaire de projets, p. 4). Pour améliorer la situation, le gestionnaire de projets surveille de près l'évolution des activités et le niveau de réalisation des "livrables" (RÔLE DNP), afin de planifier à l'avance la rencontre (PLANIFICATION RENCONTRE) et s'assurer que tout sera prêt (gestionnaire de projets, p. 4; vice-président R&D, p. 17).

Après que les membres du comité de gestion ont eu accepté, l'équipe de DNP doit respecter son échéancier. « [...] Faut que tu t'assures d'être là cette journée-là », précise le gestionnaire de projets (p. 5) « et qu'il ne manque rien parce que si tu veux la (rencontre) reporter [...] ça va aller loin » (COMPÉTENCE). On peut comprendre que cette situation puisse exercer une pression sur les membres de l'EMD et le gestionnaire de projets. Cependant, poursuit ce dernier, « c'est le fun, ça te fait des objectifs qui te font courir. Des fois c'est un petit peu rock' n roll mais on y arrive » (ENGAGEMENT DNP). Devant l'impossibilité d'un membre de se rendre sur place, la nouvelle technologie prêterait main forte. « Ça peut arriver qu'il y en ait trois en face de nous et l'autre au bout du téléphone (fil) ou en VIDÉOCONFÉRENCE » précise le vice président R&D (p. 16) (TÉLÉCONFÉRENCE).

Tableau 14

Le regroupement des relations d'une catégorie de pratiques
avec les situations problématiques étudiées

| Assistance externe |
|--|
| Consultant externe |
| <ul style="list-style-type: none"> • 2 - INFORMATION dont ils ont besoin [...] on fait appel aux services d'une agence pour réaliser les études de marché (D-Mark., p. 23). |
| Achat d'études |
| <ul style="list-style-type: none"> • 2 - INFORMATION. Achat des résultats d'une étude déjà réalisée (D-Mark., p. 23). |
| Stagiaire |
| <ul style="list-style-type: none"> • 2 - DISPONIBILITÉ RESSOURCES. Il est courant d'accueillir des stagiaires en approvisionnement (D-Appr.) et en ingénierie (D-Appr.; Ing-Prod.; M-R&D) parfois rémunérés, parfois à titre gracieux (D-Mark) (p. 17; 42; 53; 22). • 5 - PRIORITÉ - À noter que l'embauche de stagiaires (Ing-Prod.; M-R&D; D-Appr., p. 19; 54; 60) dans plusieurs départements favorisent la réalisation de tels projets (à côté) (p. 42). |
| Sous-traitance |
| <ul style="list-style-type: none"> • 2 - DISPONIBILITÉ RESSOURCES. Sous-traitance pour certaines tâches, qui autrement nécessiteraient la présence de spécialistes (Ing-Prod., p. 17). |

D-Mark. : Directeur du marketing.

D-Appr. : Directeur de l'approvisionnement.

Ing.-Prod. : Ingénieur de la production.

M-R&D. : Membre de la R&D.

Évidemment, l'élaboration de ces deux catégories de mémos de même que celle du tableau relatif au regroupement des relations d'une catégorie de pratiques de gestion a été reprise, mais cette fois comme moyen de rapprocher les résultats provenant de l'ensemble des sites explorés.

L'élaboration du modèle théorique. Suivant Paillé (1994), la modélisation consiste « à reproduire le plus fidèlement possible l'organisation des relations structurales et fonctionnelles caractérisant un phénomène, un événement, un système, etc. » (p. 174). En fait, un modèle est souvent développé dans un but de prédiction. Pour y arriver, il s'agit de dégager les caractéristiques importantes du phénomène, ses antécédents, son déroulement habituel, ses conséquences, etc. Bref, il s'agit d'un effort d'intégration des différents concepts ressortis de façon à tenter de reproduire la réalisation du phénomène sous étude (*Ibid.*).

Les composantes du modèle théorique ont émergé de la comparaison continue entre les données, d'un travail intense d'analyse et d'abstraction de la pensée, mais aussi d'une réflexion libre et sans relâche de notre part. Ainsi, plusieurs tentatives de modélisation ont été nécessaires, avant de parvenir à ce que les composantes du modèle théorique ainsi que leurs relations soient cohérentes et décrivent bien la compréhension que nous avons de la situation. En fait, la complexité de ce va-et-vient itératif entre la collecte de données et leur analyse ne peut mieux s'exprimer que par l'analogie du cordon en spirale raccordant un récepteur à l'appareil téléphonique qui, à l'usage, s'enroule sur lui-même. On voit son début et sa fin et entre les deux, un ensemble de boucles qu'il devient difficile d'isoler.

Dans ce troisième chapitre, en plus d'avoir apporté des précisions concernant la recherche appliquée et le paradigme du constructivisme auquel nous adhérons, nous avons présenté l'architecture de notre recherche, notamment la stratégie de la théorie ancrée utilisée pour réaliser celle-ci. Également, la méthodologie de la recherche a été soigneusement explicitée. Voici maintenant la présentation des différents résultats obtenus dans le cadre de notre recherche.

QUATRIÈME CHAPITRE

LES RÉSULTATS

Cette recherche vise la découverte des différentes pratiques de gestion ou moyens susceptibles d'exercer une influence positive sur l'intégration des activités relatives au DNP à celles des fonctions traditionnelles de l'entreprise. Également, nous entendons préciser les situations problématiques que de telles pratiques sont susceptibles de réduire en intensité de même que développer un modèle théorique. Avant d'amorcer ce quatrième chapitre, nous désirons rappeler au lecteur que l'étape de théorisation ancrée réalisée dans le cadre de notre recherche concerne essentiellement les liens d'influence qu'ont les pratiques de gestion sur l'intégration des activités.

Dans un premier temps, nous présenterons le modèle théorique d'influence des pratiques de gestion sur l'intégration des activités relatives au DNP à celles des fonctions, et nous définirons ses principales composantes qui sont : un principe fondamental et cinq politiques de gestion qui devraient être appliqués en contexte de transversalité. Puis, il y a le résultat visé par leur application, soit l'intégration des activités relatives à ces deux organisations.

En second lieu, nous apporterons des précisions sur le principe de gestion en contexte de transversalité. Suivra, dans un troisième temps, la présentation des cinq politiques de gestion découlant de ce principe. Pour chaque politique seront explicités les liens d'influence qu'auraient les pratiques de gestion qu'elles sous-entendent sur l'intégration des activités. À la fin de cette troisième section, une synthèse des différents résultats obtenus dans le cadre de cette recherche sera exposée.

1. LE MODÈLE THÉORIQUE D'INTÉGRATION DES ACTIVITÉS

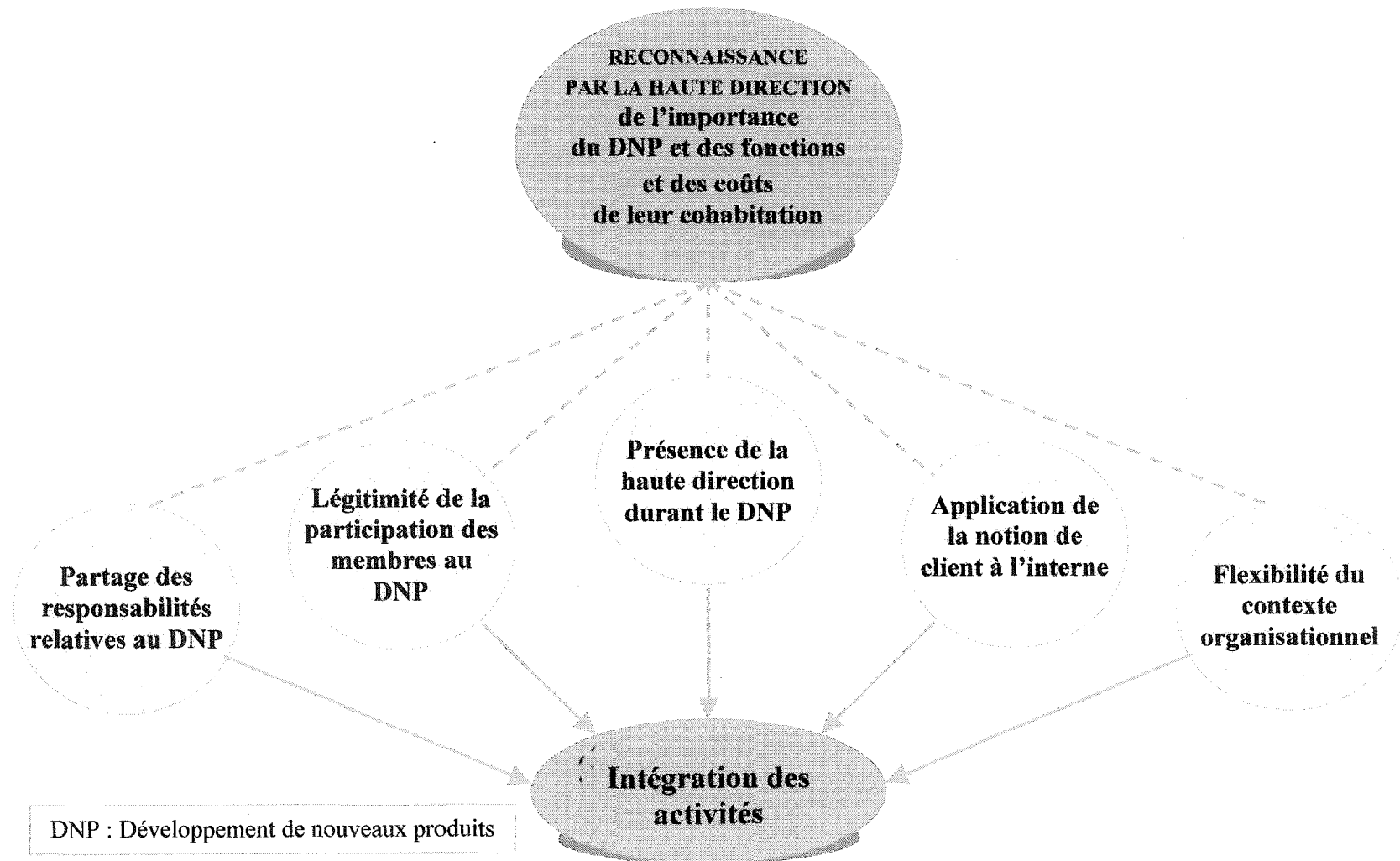
L'étude en profondeur des données obtenues dans le cadre de notre recherche aura permis le développement d'un modèle théorique de l'influence des pratiques de gestion sur l'intégration des activités de DNP à celles des fonctions traditionnelles de l'entreprise (figure 5). Avant de présenter et de décrire le modèle théorique, nous désirons apporter des précisions sur l'approche de Becker et Gerhart (1996) ayant servi de base à l'organisation de ses dimensions.

S'intéressant particulièrement aux politiques en gestion des ressources humaines, Becker et Gerhart (1996) proposent l'approche architecturale pour présenter et surtout distinguer les pratiques, des politiques qui les chapeautent. Cette approche architecturale repose sur trois niveaux d'abstraction de la pensée (Wright, 1998) : la pratique, la politique et le principe. À cela s'ajoute le résultat visé par les applications concernées. Un tel ordre de présentation des résultats d'une recherche a pour objet une meilleure vue d'ensemble et compréhension des effets des pratiques et des moyens mis en place (Becker et Gerhart, 1996). Également, la visualisation du principe de gestion à l'origine de ces applications pourrait rappeler aux praticiens la prémisses des pratiques de gestion susceptibles d'être convoitées, tel un guide (Colbert, 2004). Voici la définition des trois composantes de l'approche architecturale proposée par Becker et Gerhart (1996).

Le principe de gestion représente le niveau d'abstraction le plus élevé de notre pensée. Colbert (2004) définit un principe comme : « des heuristiques du management afin d'incuber des systèmes complexes (p. 353) ». Également, Kelley (1994) conçoit le principe comme une règle abstraite à instaurer dans un système en croissance (Colbert, 2004).

Figure 5

Le modèle théorique de l'influence des pratiques de gestion sur l'intégration des activités de développement de nouveaux produits à celles relatives aux fonctions traditionnelles de l'entreprise



Toutefois, comme ces définitions suggèrent plus l'utilisation d'un principe dans les systèmes organisationnels complexes qu'ils ne présentent une clarification conceptuelle objective du principe, nous proposons la définition suggérée par le Conseil international de la langue française. Ainsi, un principe serait : une proposition fondamentale, ne se déduisant d'une autre et reconnue comme non discutable, soit comme base d'un raisonnement, soit comme norme pour l'action¹⁸. Dans la pratique, un principe devrait guider la mise en place des politiques et des pratiques de gestion, dimensions dont le niveau d'abstraction est inférieur (Colbert, 2004).

Le second niveau d'abstraction concerne la politique de gestion, laquelle est susceptible d'assurer le respect du principe guide (Colbert, 2004). Une politique se définit comme : l'ensemble des actions menées pour l'accomplissement d'un idéal à travers les réalités¹⁹. Finalement, il y a la pratique de gestion qui se situe au troisième et dernier niveau d'abstraction et se définit comme : une manière de se livrer à une activité, de remplir une fonction, de se comporter dans certaines situations²⁰. Suivant Colbert (2004), c'est par les pratiques de gestion que les politiques de gestion seront appliquées.

Si on se reporte à la figure 5, le modèle théorique expose un principe fondamental chapeautant cinq politiques de gestion, qui à leur tour, sous-entendent un ensemble de catégories et de pratiques de gestion à mettre en place dans un contexte de transversalité. Aussi, il y a les liens d'influence existant entre l'application de plusieurs pratiques de gestion et les 19 situations problématiques relatives à l'intégration des activités. Voici la définition des composantes du modèle théorique d'intégration des activités.

¹⁸ Dictionnaire des sciences sociales.

¹⁹ Dictionnaire des sciences sociales.

²⁰ Dictionnaire des sciences sociales.

1.1 La définition du principe de gestion en contexte de transversalité

Le principe de gestion à respecter dans un contexte de transversalité s'énonce comme la reconnaissance, par les membres de la haute direction, de l'importance à la fois du processus transversal de DNP et des fonctions traditionnelles de l'entreprise (dont les membres sont nécessaires à la réalisation du processus) de même que des coûts engendrés par la cohabitation de ces deux organisations. À partir de nos observations, ces trois objets de reconnaissance sont considérés être intimement liés et susceptibles de se renforcer mutuellement. Voilà pourquoi nous les rassemblons sous un même principe de gestion, dit de reconnaissance, que nous définissons comme :

L'action d'identifier et d'accepter a) le très grand intérêt que peuvent avoir les activités relatives au DNP et aux fonctions traditionnelles de l'entreprise afin de permettre à l'entreprise de tenir le cap, mais également b) les coûts que leur cohabitation devrait être susceptible d'engendrer²¹.

1.2 La définition des politiques de gestion en contexte de transversalité

Sous-jacent à ce principe fondamental, il y a cinq politiques de gestion dont les pratiques qui en découlent sont, à leur tour, susceptibles d'exercer une influence favorable sur l'intégration des activités. Ainsi, la mise en application de ces cinq politiques de gestion devrait s'avérer salubre dans une situation où il y a cohabitation des activités de DNP avec celles des fonctions traditionnelles de l'entreprise. Voici la présentation de ces cinq politiques de gestion.

Comme première politique de gestion, il y a le partage des responsabilités relatives aux différentes activités à réaliser dans le cadre d'un projet de DNP. Un tel

²¹ Les définitions sans auteur ont été tirées ou adaptées du dictionnaire Le Petit Robert (1990).

partage est effectué entre les fonctions de l'entreprise dont les membres sont affectés de près ou de plus loin aux activités de DNP, et qui devront en fin de compte conjuguer avec le nouveau produit dans le cadre de leurs activités quotidiennes. Cette politique se définit comme :

Une division de l'ensemble des obligations relatives aux activités de DNP entre les différentes fonctions dont la participation des membres est nécessaire à la réalisation de telles activités.

La légitimité de la participation des membres aux activités de DNP est une deuxième politique de gestion susceptible de favoriser une meilleure intégration des activités. Nous définissons cette politique comme :

La reconnaissance, par tous les membres de l'entreprise, que l'acte d'exercer une influence, un pouvoir, un contrôle et d'intervenir activement dans tout ce qui peut influencer le DNP est chose courante dans l'entreprise (adapté de Meyer et Scott, 1984; Roca et Retour, 1978).

Cette légitimité de la participation au DNP serait valable autant pour l'exécutant, le chef d'équipe et le contremaître que pour le décideur fonctionnel qui doit se départir de quelques-uns des membres de son personnel, même si cette participation n'est qu'occasionnelle.

Comme troisième politique de gestion, il y a la présence de la haute direction durant les activités du DNP, politique dont l'application devrait favoriser une meilleure intégration des activités. Nous définissons cette politique de gestion comme :

La présence constante de la haute direction voire l'omniprésence de la présidence, de la vice-présidence ou de la direction générale, durant les activités de DNP.

C'est principalement de l'aura symbolique de la haute direction dont il est question ici. Cette politique repose sur le fait qu'une prise de position directement dans les activités de DNP, qu'un commentaire ou qu'une récompense, prendraient une tout autre couleur lorsqu'ils proviennent des acteurs le plus en vue de la compagnie.

Une quatrième politique de gestion serait l'application de la notion de client à interne que nous définissons comme :

La mise en pratique des connaissances ou des rudiments généralement d'usage lorsqu'il s'agit de servir un client précieux à l'entreprise (services généralement monnayables), mais cette fois à l'endroit du coéquipier et dans le cadre des activités de DNP.

L'application de la notion de client à l'interne correspond à la considération mutuelle des besoins relatifs aux autres fonctions (que la sienne) dont les membres sont appelés à intervenir tout au long du projet de DNP. Dans ce cas, chaque discipline doit se reconnaître au service des autres disciplines, de manière à ce que le client (l'autre discipline) se sente considéré et respecté dans ses besoins ou ses priorités.

Finalement, la cinquième et dernière politique de gestion concerne la flexibilité du contexte organisationnel. Cette politique se définit comme :

La mise en place d'un ensemble de règles de fonctionnement permettant aux membres de s'accommoder facilement et rapidement aux circonstances souvent impromptues, engendrées par les activités de DNP.

Dans le cadre de notre recherche, cette politique touche particulièrement le directeur fonctionnel. En fait, nous croyons que celui qui doit se départir de son personnel à la suite d'une demande expresse de la part du gestionnaire des activités de DNP devrait être en mesure de s'ajuster rapidement, afin de poursuivre les activités du départe-

ment dont il a la responsabilité. Une telle adaptation pourrait s'avérer quasi impossible dans un contexte organisationnel considéré trop rigide.

1.3 Les résultats visés - L'intégration des activités

Il convient de rappeler au lecteur les résultats visés dans le cadre de notre recherche. Il s'agit de la résolution, à tout le moins de la réduction du problème d'intégration des activités relatives au DNP à celles concernant les fonctions traditionnelles de l'entreprise. Ce problème d'intégration fait référence à 19 situations problématiques qui sont regroupées sous six volets²². Il s'agit de :

Volet 1 - La lourdeur des tâches et des responsabilités;

Volet 2 - Le manque de disponibilité des ressources humaines et informationnelles;

Volet 3 - Le manque d'appui de la direction à l'égard du DNP;

Volet 4 - La lutte de pouvoir;

Volet 5 - La défaillance dans la gestion des priorités en matière de projets à réaliser;

Volet 6 - La défaillance dans le rendement du mode de direction dans un contexte de transversalité.

2. LE PRINCIPE DE GESTION EN CONTEXTE DE TRANSVERSALITÉ

La reconnaissance de l'importance du DNP et des fonctions nécessaires à sa réalisation, de même que des coûts engendrés par leur cohabitation a émergé des données comme étant un principe fondamental à toutes tentatives d'intégration des activités. Une telle reconnaissance reviendrait aux membres de la haute direction de l'entreprise.

²² La liste des 19 situations relatives au problème d'intégration est présentée au tableau 5, à la page 90.

Ce principe qu'on peut considérer comme globalisateur inclut trois autres principes distincts, mais susceptibles d'être intimement liés. Le premier concerne la reconnaissance de l'importance du DNP pour réaliser la stratégie d'affaires, faisant en sorte que le DNP serait reconnu important à un point tel que ses projets sont « placés très haut dans la hiérarchie des projets de l'entreprise [...] (et) on passerait par-dessus tout pour le DNP », précise un directeur de la production (E-D, p. 6)²³. Cette importance serait d'autant plus marquée lorsque le projet est considéré comme étant la priorité de l'entreprise. Dans un tel cas, souligne un vice-président de la R&D « la bâtisse peut tomber, le feu peut prendre [...] ça bouge pas [...] on poursuit le projet » (E-B, p. 29). De tels propos permettent d'affirmer que le DNP fait l'objet d'une reconnaissance certaine auprès des membres de la haute direction et que ces derniers sont susceptibles de mettre tout en branle pour réaliser les projets stratégiques.

Malgré tout, il n'en demeure pas moins que les fonctions de l'entreprise seraient toujours considérées essentielles au bon fonctionnement de l'entreprise, donnant lieu à la reconnaissance et à la préservation d'un autre principe de gestion, soit l'importance des fonctions traditionnelles de l'entreprise dont les membres sont affectés aux activités de DNP.

Comme l'exprime si bien un directeur de la production, « [...] si j'arrête de fabriquer, [...] il n'y aura plus d'argent pour faire du DNP » (E-D, p. 6). Ainsi, lorsqu'un problème met la survie de l'entreprise en péril, par exemple un problème d'assemblage au niveau du produit considéré comme « la vache à lait de l'entreprise », la situation serait renversée de sorte que la solution à ce problème « devient une urgence » pour l'entreprise (ingénieur production, E-B, p. 6).

²³ E : entreprise; la lettre qui suit E : identification du site; p. (nombre) : indique le no de page du mot à mot où peut être retracé le propos du répondant cité.

Bref, l'importance des fonctions pour l'efficacité de l'entreprise est toujours reconnue. On remarque, toutefois, que ce n'est que lorsqu'il y a urgence au niveau du département qu'un revirement s'effectue. « Dans les cinq dernières années », rapporte un vice-président de la R&D « [...] c'est arrivé deux fois, et c'était des situations exceptionnelles. Quand ça arrive, on s'en occupe puis on poursuit le DNP », a précisé ce dernier (E-D, p. 6).

Ensuite, il y a l'acceptation des coûts engendrés par la double réalité vécue par l'entreprise, mais surtout de la cohabitation du processus avec les fonctions. Sur ce point, on serait d'avis que lorsque la haute direction d'une entreprise entend s'adonner au DNP, celle-ci devrait avant tout accepter de le faire « à grande échelle », en ce sens qu'elle doit être en mesure d'en accepter les coûts (directeur production, E-C, p. 32). De fait, un directeur de l'approvisionnement évoque l'analogie entre le DNP et la qualité totale pour expliquer que « ce mode de gestion (matriciel) engendre des coûts, mais ne pas l'utiliser en engendrerait davantage [...] (tout) comme les coûts de la non-qualité » (E-B, p. 48). D'où la reconnaissance des différents coûts, mais aussi de leur acceptation en les considérant comme les efforts à déployer pour une meilleure compétitivité à plus long terme.

Jusqu'ici, on comprend que les activités relatives au DNP et aux fonctions seraient reconnues comme étant très importantes pour assurer l'efficacité de l'entreprise. Cependant, l'accent serait tout de même placé sur les activités de DNP qui se situent au cœur de la stratégie d'affaires de l'entreprise en n'oubliant pas que ce sont les fonctions traditionnelles de l'entreprise qui ont la responsabilité de la qualité de son développement et de sa fabrication, jusqu'à son utilisation par le consommateur. De leur côté, les coûts également reconnus sont engendrés par la cohabitation de ces deux organisations (sans la cohabitation, ces coûts n'existeraient pas). Ces trois concepts étant intimement liés, nous convenons de les considérer comme un seul

et même principe qu'il devient fondamental de saisir et d'appliquer, afin de tenter d'atténuer le problème d'intégration des activités.

L'adhésion à ce principe de gestion, que nous qualifions de globalisateur, devrait s'avérer essentielle à la mise en application des cinq politiques de gestion qui en découlent. Par le fait même, cette approbation exercerait une influence favorable sur la mise en place des pratiques de gestion sous-jacentes à ces politiques. En fait, il semblerait que toutes tentatives, de la part des directeurs fonctionnels, de mettre en application les pratiques relatives à ces cinq politiques de gestion sans cette reconnaissance préalable par la haute direction, pourraient s'avérer vaines tel un coup d'épée dans l'eau. Sur ce point, voici un des commentaires obtenus lors de la troisième étape de l'exploration²⁴. « Tout à fait, c'est dans la logique des choses », précise un vice-président de la R&D. « Si la haute direction ne comprend pas ça, il n'y a rien qui va se faire [...] qui sera mis en branle », poursuit ce dernier.

3. LES POLITIQUES DE GESTION EN CONTEXTE DE TRANSVERSALITÉ ET LEURS LIENS D'INFLUENCE SUR L'INTÉGRATION DES ACTIVITÉS

Cette section du quatrième chapitre vise la description des politiques de gestion en contexte de transversalité de même que de leur influence sur les six volets de l'intégration des activités. Compte tenu de la lourdeur et de la complexité découlant de la description détaillée de chacune d'elles, nous avons voulu faciliter la compréhension du lecteur. Ainsi, au début de chaque sous-section nous proposerons :

1. Une représentation schématique de la politique, des catégories de pratiques ainsi que des pratiques de gestion ou des moyens qu'elles englobent.

²⁴ Cette troisième étape de l'exploration concernait la présentation du modèle théorique aux répondants.

À la fin de chacune de ces sous-sections, une synthèse des résultats sera exposée par :

2. Une représentation schématique de l'influence qu'ont ces catégories de pratiques sur les six volets de l'intégration des activités.

Puis, à la dernière sous-section du chapitre, nous synthétiserons tous les résultats obtenus en présentant, pour chaque volet de l'intégration des activités :

3. Un tableau regroupant les pratiques de gestion susceptibles d'influencer leur amélioration.

À noter toutefois, que cet exercice ne vise, aucunement, la quantification des données, mais plutôt à fournir une vue d'ensemble des résultats obtenus. Voici la présentation successive des cinq politiques de gestion en contexte de transversalité.

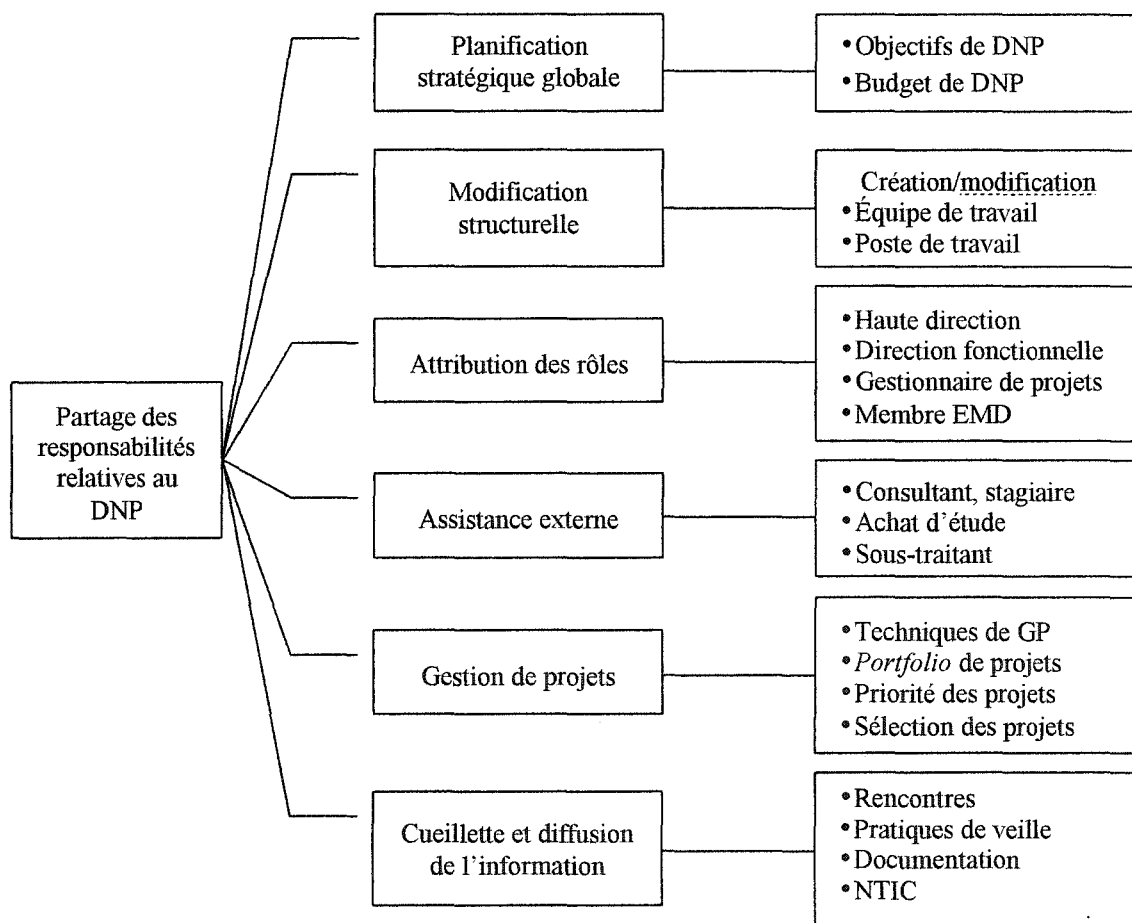
3.1 La politique sur le partage des responsabilités relatives au développement de nouveaux produits

L'application de la politique sur le partage des responsabilités relatives au DNP vise une meilleure intégration des activités. Un tel partage s'effectue entre toutes les fonctions dont les membres sont affectés par la qualité du produit et par l'efficacité de son développement. Chaque fonction touchée par le DNP devient responsable non seulement de la réalisation des activités qui concernent la spécialité de ses membres, mais également de leur efficacité en ces termes, de sorte que les membres du département de la R&D ne devraient plus être tenus pour seuls responsables du succès du DNP. « Je ne voulais pas avoir à porter seul le chapeau de tout le DNP », précise un directeur de la R&D, instigateur de l'actuel processus de DNP (E-C, p. 15). Ceci est d'autant plus important lorsque le département de la R&D, généralement associé au DNP, « est tributaire de la production. [...] on n'est pas prêt à prendre toute la responsabilité », s'objecte un gestionnaire de projets (E-C, p. 28).

Des propos tenus par les répondants ont émergé six catégories de pratiques de gestion sous-jacentes à un tel partage des responsabilités. On procéderait à une planification stratégique globale, à certaines modifications structurelles, à l'attribution des rôles. Également, on ferait appel à l'assistance externe, à différentes pratiques de gestion de projets ainsi que de cueillette et de diffusion de l'information (figure 6).

Figure 6

La représentation schématique des pratiques de gestion sous-jacentes à la politique sur le partage des responsabilités relatives au développement de nouveaux produits



DNP : Développement de nouveaux produits.

GP : Gestion de projets.

NTIC : Nouvelles technologies d'information et de communication.

Le soulignement en pointillé indique que cette pratique est une suggestion formulée par un répondant.

Voici la présentation de ces six catégories de pratiques de gestion. Afin de ne pas alourdir le texte, seule la catégorie sera définie dans le texte. Nous invitons donc le lecteur à consulter le tableau 21 à l'annexe G, s'il désire prendre connaissance de la définition de toutes les pratiques ou des moyens dont il sera question dans cette sous-section du chapitre.

3.1.1 *La planification stratégique globale*

Le partage des responsabilités, entre toutes les spécialités affectées au DNP, transparaît de la mise en place d'un plan stratégique global intégrant les projets de DNP aux activités fonctionnelles de l'entreprise qui y sont affectées. Bergeron (2001) définit la planification stratégique comme « un processus structuré de planification à long terme qui mène à élaborer des stratégies » (p. 262). Cette planification est dite globale, car elle considère les deux catégories d'objectifs poursuivis par l'organisation transversale, objectifs qui sont répartis entre les fonctions concernées par la cohabitation. De ce plan découlent des OBJECTIFS²⁵ concernant le DNP en plus de ceux relatifs aux opérations fonctionnelles que les membres de la direction fonctionnelle devront s'assurer d'atteindre.

Voici un exemple explicite d'une telle situation. Désormais, l'efficacité du département de la production ne tient plus seulement à l'atteinte des objectifs relatifs aux activités de la production, mais devient aussi tributaire de la réalisation de ceux concernant le nouveau produit à développer dans le cours de l'année. De cette façon, le département de la R&D, qui traditionnellement est responsable de tout le DNP, se voit déchargé de la responsabilité des objectifs reliés au transfert du nouveau produit à la production, un tel transfert étant désormais sous la responsabilité du directeur de la production.

²⁵ La petite majuscule est utilisée pour faire ressortir une pratique de sa catégorie.

Quant au BUDGET relatif au DNP, celui-ci relèverait toujours du département de la R&D. Cependant, lorsqu'une ressource matérielle ou humaine d'un département est affectée aux activités du DNP, son directeur fonctionnel se verra remboursé par le directeur de la R&D pour les dépenses engagées. Par exemple, il peut s'agir d'un remboursement du temps/homme ou de la matière première.

Pris dans son ensemble, on peut penser que l'élaboration d'un plan stratégique global pourrait avoir une incidence favorable sur²⁶ :

Volet 1 - C. La réduction du tiraillement dans les priorités à accorder au DNP et au département d'appartenance.

La direction fonctionnelle devrait faire en sorte que tout est mis en branle afin d'atteindre ses objectifs en matière de DNP.

Volet 2 - B. La présence des ressources humaines nécessaires pour desservir les deux organisations.

La planification des ressources départementales découlant de l'ensemble des objectifs à atteindre.

C. La présence des membres aux rencontres de DNP.

D. L'assistance des spécialistes nécessaires à la réalisation des activités de DNP.

La direction fonctionnelle devrait faire en sorte que ses spécialistes soient disponibles aux activités de DNP étant donné qu'il doit atteindre ses objectifs en matière de DNP.

Volet 3 - C. La rigueur dans le suivi du DNP exercé par les membres de la direction.

Le directeur fonctionnel serait susceptible de veiller à ce que ses membres s'acquittent de leurs tâches de DNP afin d'éviter que le département écope de leur manque de vigilance et d'efficacité. « T'as pas fini [...] (la ligne de production) [...] Donc, finis-la [...] et quand elle sera finie, je le (le nouveau produit) prendrai. C'est ta responsabilité, fais ta job comme du monde et fais là jusqu'au bout », précise un directeur de la production à un membre de l'équipe de support à la production intervenant dans le DNP (E-D, p. 32).

²⁶ On annonce l'explication des liens entre une pratique et certaines des 19 situations problématiques.

Volet 4 - B. La collaboration de la direction fonctionnelle avec le gestionnaire de projets.

C. La capacité du gestionnaire de projets à exercer de la pression sur les membres de l'EMD lorsque c'est nécessaire.

Étant donné que le gestionnaire de projets est responsable de la coordination de l'EMD dont les retombées sont susceptibles d'être devenues importantes aux yeux de la direction fonctionnelle.

Volet 5 - B. La réalisation des étapes du processus de DNP, telles qu'elles le devraient.

Idem au volet 3 C.

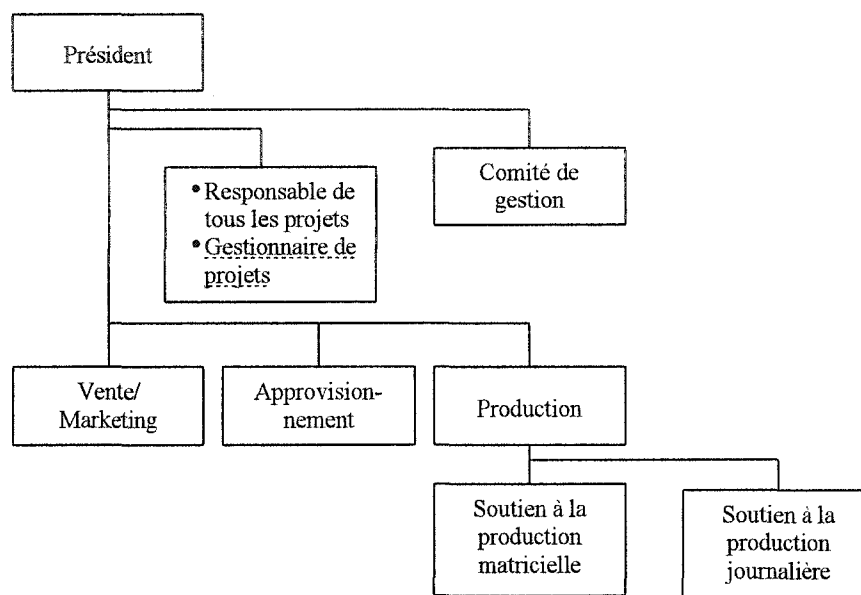
3.1.2 *La modification structurelle*

Cette propension au partage des responsabilités de DNP transparaît dans la modification structurelle de l'entreprise que la haute direction n'hésite pas à mettre en branle afin de s'adapter aux exigences de la cohabitation. Nous définissons la modification structurelle comme le changement apporté à la disposition des parties de l'organisation, mais qui n'affecte pas son essence. C'est par la CRÉATION d'ÉQUIPES de TRAVAIL et de POSTES de TRAVAIL, tant au niveau de la haute direction, de la direction fonctionnelle que du personnel spécialisé, que la structure serait le plus souvent modifiée. La figure 7 représente une nouvelle structure organisationnelle dont la haute direction se serait dotée à la suite des recommandations de certains membres de la direction fonctionnelle.

Comme première modification structurelle au niveau de la haute direction et de la direction fonctionnelle, on assiste à la CRÉATION du COMITÉ DE GESTION, qui dans certains cas, s'appelle comité de direction. Le comité de gestion vise à rassembler les membres de la haute direction et ceux de la direction fonctionnelle qui sont affectés aux activités de DNP, lorsqu'il s'agit d'intervenir sur des sujets touchant précisément le DNP.

Figure 7

La représentation schématique de la structure organisationnelle
à la suite de sa modification



Également, on observe la CRÉATION d'ÉQUIPES de TRAVAIL matricielles notamment, de soutien à la production dont les membres ont désormais pour responsabilités les activités relatives à la fois au DNP et à l'amélioration des produits existants. Pour y parvenir, il s'agirait de scinder l'équipe de spécialistes de soutien à la production afin de créer cette équipe matricielle et une autre dont les membres s'adonneront uniquement aux activités opérationnelles du département. Une telle modification structurelle réduirait l'ampleur des tâches des membres affectés au DNP, une matrice n'étant désormais formée qu'avec les activités relatives à l'amélioration de DNP.

On doit souvent procéder à la CRÉATION de quelques POSTES de TRAVAIL pour le département de la production, mais également pour les départements du marketing et de l'approvisionnement. Par exemple, un autre acheteur peut parfois s'avérer né-

cessaire, soit pour combler les heures que l'acheteur en poste devra désormais accorder aux activités de DNP ou simplement pour agir à titre d'acheteur qui désormais, devra conjuguer avec cette double responsabilité. Pour ce qui est du département de marketing, on pourrait se doter d'un d'analyste marketing dont la seule responsabilité concernerait l'analyse de données nécessaires à la réalisation de tous les projets de l'entreprise.

Au niveau de la direction, on évoque l'importance de connaître les rudiments en matière de gestion de projets pour réaliser les activités du processus de DNP afin de justifier l'importance d'un poste de responsable des projets de l'entreprise. Le détenteur de ce poste qui relève du président, fait partie du comité de gestion et agit à titre de personne ressource en matière de gestion de projets. Également, dans les entreprises où toutes les fonctions considérées essentielles à la réalisation du DNP ne sont pas encore formalisées, on procéderait à la nomination du premier directeur fonctionnel de ces départements. Dans ce cas, on pense surtout aux départements de vente/marketing et de l'approvisionnement. Certes, ce mouvement permet de penser que les fonctions sont loin d'être appelées à disparaître dans ces entreprises.

Par ailleurs, voici quelques suggestions touchant particulièrement la MODIFICATION du POSTE de gestionnaire de projets. Premièrement, on suggère que le détenteur de ce poste de travail s'adonne exclusivement aux activités de DNP, c'est-à-dire à la gestion des projets de DNP²⁷. On doit préciser ici qu'habituellement, le gestionnaire de projets de DNP occupe également la fonction de direction du département de la R&D.

²⁷ Le soulignement en pointillé indique que cette pratique est une suggestion formulée par un répondant.

Dans la même veine, on suggère que le gestionnaire de projets soit tout à fait indépendant d'affiliation (INDEPENDANCE DU LEADERSHIP DU DNP), c'est-à-dire « qu'il ne soit pas collé à un département en particulier » (vice-président marketing, E-D, p. 43). Bien qu'aucun répondant ne l'ait suggéré, dans un tel cas on peut penser que ce dernier pourrait relever du responsable des projets de l'entreprise.

Finalement, il convient de soulever le fait que l'ensemble de ces modifications structurelles laisse transparaître l'ajout formel de nouvelles spécialités, comme membres actifs aux activités de DNP, donnant lieu à un renforcement du niveau de multidisciplinarité des activités de DNP. « Plus ça va, plus le DNP est multidisciplinaire », précise un gestionnaire de projets (E-D, p. 18). Également, nous assistons à une certaine stabilité dans le choix des membres affectés aux projets de DNP, réalité qu'il est possible d'associer à une formalisation du membership de l'EMD. Globalement, on peut penser que la modification structurelle de l'entreprise pourrait avoir une incidence favorable sur :

Volet 1 - A. L'aisance à fonctionner avec le chevauchement des tâches et des responsabilités.

C. La réduction du tiraillement dans les priorités à accorder au DNP et au département d'appartenance.

L'étendue des tâches de certains membres de l'entreprise aurait été réduite à la suite de l'arrivée de nouvelles ressources. Aussi, depuis l'arrivée du spécialiste en gestion de projets, on aurait observé une amélioration notable au niveau de la surcharge des ressources, à tout le moins les « gens se plaignent moins » selon les dires d'un vice-président de la R&D (E-B, p. 10).

Volet 2 - La disponibilité des ressources humaines et informationnelles.

Cette situation aurait été grandement améliorée par la création de postes de travail dans les trois départements cités.

Volet 3 - C. La rigueur dans le suivi du DNP exercée par les membres de la direction.

Depuis l'arrivée du spécialiste en gestion de projets, il serait maintenant possible de visualiser la charge de travail et le besoin en ressource, per-

mettant ainsi aux membres de la direction de prévenir les difficultés. La création de l'équipe de soutien à la production et la représentation des départements essentiels au DNP par une direction fonctionnelle associée au comité de gestion favorisent la rigueur dans le suivi des activités de DNP.

Volet 4 - La réduction de la lutte de pouvoir.

La lutte de pouvoir pourrait être réduite par le fait que la direction fonctionnelle et les membres de l'EMD sont appelés à collaborer avec un gestionnaire de projets qui lui, n'est pas rattaché à un département en particulier.

Volet 5 - A. La capacité à faire des choix dans les projets à réaliser.

Suivant un directeur de l'approvisionnement, le spécialiste en gestion de projets « nous a aidés à être beaucoup plus rigoureux et disciplinés » en matière d'organisation des priorités (E-B, p. 41).

B. La réalisation des étapes du processus de DNP, telles qu'elles le devraient.

La création des postes de travail au niveau des opérations aurait contribué à régler le problème « d'escamotage des phases 4 et 5 [...] c'est le point majeur au niveau du DNP » (ingénieur production, E-D, p. 48).

La présence d'un gestionnaire de projets dont la première tâche serait le DNP pourrait favoriser « une meilleure coordination » des activités de DNP (directeur production, E-C, p. 33).

Volet 6 - A. La réduction du stress chez les membres affectés au DNP.

L'ajout de personnel permet de partager les tâches et favorise ainsi la réduction de stress chez les membres affectés au DNP.

3.1.3 *L'attribution des rôles*

Le partage des responsabilités relatives au DNP invite à l'attribution des rôles de DNP consistant à allouer ou à répartir les comportements que les membres d'un groupe s'attendent d'un individu à l'égard du DNP (adapté de Bergeron, 2001). Ces rôles concernent la HAUTE DIRECTION, la DIRECTION FONCTIONNELLE, le GESTIONNAIRE de PROJETS et le MEMBRE de l'EMD.

Les membres de la HAUTE DIRECTION auraient pour principaux rôles de participer aux décisions prises par le comité de gestion quant aux priorités de l'entreprise en matière de projets, mais également quant à l'évaluation des "livrables" réalisés dans le cadre des activités de DNP. Pour sa part, le responsable des projets de l'entreprise aurait pour rôle la coordination de ces différents projets. Aussi, ce membre de la haute direction joue les rôles à la fois de « consultant interne [...] et de professeur [...] » auprès de l'ensemble du personnel, afin de les aider à travailler ensemble et à mieux gérer les projets et les priorités (directeur marketing, E-B, p. 41).

Pour sa part, le DIRECTEUR FONCTIONNEL aurait pour rôle de participer aux rencontres prévues par le comité de gestion et d'appuyer le gestionnaire de projets dans ses interventions auprès des membres de son département. Également, il devra responsabiliser et appuyer ses membres dans la réalisation de leurs tâches de DNP. Quant au GESTIONNAIRE de PROJETS, ses rôles sont d'assigner les tâches à chacun des membres de l'EMD, de les informer sur toutes les décisions prises à l'égard du DNP en cours de réalisation, ainsi que de veiller à ce que les "livrables" soient réalisés en respectant l'échéancier prévu. Le cas échéant, il devra exercer de la pression afin de s'assurer que les membres de l'EMD adhèrent à leurs rôles et de les sensibiliser quant à la répercussion de leurs actions sur la réussite du projet. Toutefois, ce dernier n'a aucune autorité formelle de récompense ni de punition sur les membres de l'EMD, mais devra les évaluer sur leur apport au projet réalisé et transmettre ces informations à leur directeur fonctionnel respectif.

Finalement, le MEMBRE de l'EMD aurait pour rôle a) de devoir s'adonner aux tâches liées à sa spécialité dans le DNP, b) de participer aux rencontres de DNP, c) de fournir l'information requise par les autres membres de l'EMD, d) d'informer son supérieur immédiat et ses collègues départementaux quant au niveau d'avancement du projet sur lequel il intervient ainsi que des besoins à très court terme du projet en

matière de ressources humaines et matérielles. Par exemple, un membre de l'EMD pourrait dire au contremaître ou à son directeur fonctionnel « [...] ça me prendrait les gens de la ligne X, [...] choisis-moi une dizaine de personnes [...] on va faire des tests » (directeur production, E-D, p. 16).

Globalement, l'attribution de rôles de DNP aux membres qui y sont affectés pourrait avoir une incidence favorable sur :

Volet 1 - C. La réduction du tiraillement dans les priorités à accorder au DNP et au département d'appartenance.

Les rôles de chacun et les priorités en matière de projets de DNP, étant désormais précisés.

Volet 2 - A. L'obtention de l'information sollicitée au moment requis.

C. La présence des membres aux rencontres de DNP.

D. L'assistance des spécialistes nécessaires à la réalisation des activités de DNP.

Les consignes étant claires à ce sujet.

Volet 3 - C. La rigueur dans le suivi du DNP exercée par les membres de la direction.

La direction étant informée quant à l'avancement du projet de DNP en cours de réalisation, et tenue de s'assurer que leurs membres s'acquittent de leurs tâches.

Volet 4 - B. La collaboration de la direction fonctionnelle avec le gestionnaire de projets.

C. La capacité du gestionnaire de projets à exercer de la pression sur les membres de l'EMD, lorsque c'est nécessaire.

Fort de la connaissance de ses rôles dans le DNP, on peut penser que la direction fonctionnelle s'y adonnera, permettant ainsi au gestionnaire de projets de s'acquitter de ses propres responsabilités.

D. L'acceptation que le leadership du DNP revient au département de la R&D.

On peut penser que si tous les spécialistes affectés aux activités de DNP comprennent leurs rôles, donc leur contribution, ces derniers pourront ac-

corder moins d'importance au fait que ce soit un autre département que le leur qui assure le leadership du projet de DNP.

- Volet 5 - A. La capacité de faire des choix dans les projets à réaliser.
B. La réalisation des étapes du processus de DNP, telles qu'elles le devaient.

La première situation étant sous la responsabilité de la haute direction. La seconde faisant partie du rôle du gestionnaire de projets ainsi que des membres de l'EMD et ceux de la direction fonctionnelle qui sont affectés au DNP.

- Volet 6 - A. La réduction du stress chez les membres affectés au DNP.
B. L'engagement des membres envers le DNP.

La connaissance de ses rôles et leur renforcement, pour que le membre les joue comme il se doit, sont susceptibles d'engendrer une augmentation du niveau d'engagement de celui-ci de même que de réduire son niveau de stress en raison de l'encadrement dont il pourra bénéficier.

3.1.4 *L'assistance externe*

On peut dire que le partage des responsabilités s'étend jusqu'à l'extérieur de l'entreprise lorsque la direction fonctionnelle s'assure d'obtenir une assistance provenant de son environnement externe, lorsque c'est nécessaire. L'assistance externe se définit par le fait d'être secondé par quelqu'un qui provient de l'environnement externe à l'entreprise. Il peut s'agir de l'achat des services d'un CONSULTANT pour a) former le personnel, b) intervenir en tant que spécialiste dans les ateliers de travail, c) assister le directeur de la R&D en cas de problèmes majeurs, d) réaliser des études de marché. À l'occasion, on procède également à l'ACHAT d'ÉTUDES de MARCHÉ déjà complétées. « On dépense beaucoup (en assistance externe) [...] tout ça pour être plus rapide », précise un vice-président marketing (E-D, p. 25).

Également, il arrive que l'on fasse appel aux services d'un CONSULTANT ou d'un STAGIAIRE afin de pouvoir s'adonner à la réalisation des projets dits "fantômes"

d'un département. Finalement, on solliciterait de plus en plus les services de SOUS-TRAITANTS œuvrant dans des domaines très spécialisés, notamment lorsqu'il s'agit d'adapter une pièce aux besoins spécifiques de l'entreprise. En général, l'assistance externe pourrait avoir une incidence favorable sur :

Volet 1 - C. La réduction du tiraillement dans les priorités à accorder au DNP et au département d'appartenance.

Puisqu'il est possible de se tourner vers l'extérieur en cas de besoin, on peut penser que les membres affectés à l'EMD peuvent vivre moins de tiraillement de la part de la direction fonctionnelle.

Volet 2 - La disponibilité des ressources humaines et informationnelles.

On admet même « outrepasser le système [...] et embaucher un consultant » pour remplacer les ressources humaines occupées aux activités de DNP, notamment lorsqu'il s'agit de faire avancer un projet dit "fantôme" (directeur production, E-D, p. 47).

Volet 3 - C. La rigueur dans le suivi du DNP exercée par les membres de la direction.

Faire appel à une assistance externe faisant foi d'une telle rigueur.

Volet 5 - B. La réalisation des étapes du processus de DNP, telles qu'elles le devraient.

L'assistance externe étant susceptible de favoriser une amélioration de l'efficacité du processus de DNP, particulièrement en termes de rapidité si on prend l'exemple de l'achat d'études de marché.

Volet 6 - A. La réduction du stress chez les membres affectés au DNP.

Ces derniers étant susceptibles d'être moins débordés ou tirillés de part et d'autre en raison de la capacité à aller chercher des ressources externes au besoin.

3.1.5 *La gestion de projets*

Toujours dans l'esprit du partage des responsabilités relatives au DNP, on note la mise en place de certaines pratiques tenant du domaine de la gestion de pro-

jets. Suivant Letterer (1973), la gestion de projets signifie « la planification, l'organisation, la direction et le contrôle des ressources d'une entreprise pour une courte durée, et dont le but est de réaliser des objectifs précis » (Dunn, 2001, p. 3). Des pratiques de gestion de projets auraient été mises en place par le spécialiste embauché à cet effet, par exemple les TECHNIQUES de schématisation et de répartition de l'ensemble du projet. De telles techniques permettraient notamment la visualisation de la charge de travail et des besoins en termes de ressources humaines de même que la détermination de l'échéancier du projet de DNP.

Aussi, il y a l'élaboration d'un *PORTFOLIO* de PROJETS dans lequel figure la liste de tous les projets de l'entreprise (incluant ceux de DNP) dont la réalisation a été acceptée pour l'année à venir. Pour chaque projet de DNP listé, on y retrouve les objectifs, le niveau de participation des départements nécessaires à sa réalisation et la cote de PRIORITÉ qui le distingue des autres PROJETS. Cette priorité est toutefois susceptible d'être modifiée dans le temps.

Également, on observe un effort constant à tenter de réduire le nombre de projets afin de se consacrer aux projets de DNP les plus avantageux pour l'entreprise. Ainsi, pour chaque nouveau projet qui se présente à l'entreprise, le comité de gestion procède à son évaluation (SÉLECTION DES PROJETS) à partir de critères de sélection précis. En fait, il appert que chaque projet est évalué non seulement à partir de ses retombées futures, mais également de ses exigences; le grand danger étant « de sous-évaluer l'impact et la durée d'un projet », souligne un vice-président de la R&D. Pour chaque nouveau projet retenu, il s'agira d'en déterminer la priorité et de l'introduire dans le *portfolio* de projets. Pour ce faire, on pourra décaler, déplacer ou tout simplement annuler certains projets. « Ce qui importe » suivant ce dernier, « c'est de ne pas manquer de ressources » (E-B, p. 41). Ces pratiques touchant la gestion des projets seraient susceptibles d'avoir une incidence favorable sur :

Volet 1 - La réduction de la perception de lourdeur engendrée par les tâches et les responsabilités.

La priorité des projets étant déterminée, on s'attend à ce que les consignes soient plus claires et mieux comprises par tous. « Ce sera toujours double objectif », précise un gestionnaire de projets « mais ça ne sera plus un problème, car les gens vont connaître leur priorité », poursuit ce dernier (E-D, p. 11). Ça devient donc moins lourd pour tout le monde. Aussi, l'utilisation des outils de travail en gestion de projets pourrait permettre d'éviter, à tout le moins de réduire, la surcharge des ressources.

Volet 2 - A. L'obtention de l'information sollicitée au moment requis.
B. La présence des ressources humaines nécessaires pour desservir les deux organisations.
D. L'assistance des spécialistes nécessaires à la réalisation des activités de DNP.

Depuis « qu'on a les outils pour mieux visionner notre charge de travail et nos ressources (humaines) [...] ça aide énormément à régler les problèmes de ressources », précise un vice-président de la R&D (E-B, p. 20).

Seul un projet identifié d'entreprise²⁸ par la haute direction sera assuré des ressources qui lui sont nécessaires (membre EMD, E-B, p. 3).

Volet 3 - C. La rigueur dans le suivi du DNP exercée par les membres de la direction.

On peut penser que les techniques de visualisation de la charge de travail et les besoins en ressources humaines visent un meilleur suivi.

Volet 5 - A. La capacité de faire des choix dans les projets à réaliser.

En raison de l'apprentissage tiré de la sélection des projets et d'une meilleure vue d'ensemble de tous les projets figurant au *portfolio* de projets.

B. La réalisation des étapes du processus de DNP, telles qu'elles le devraient.

Idem au volet 2, en ce sens que la difficulté à réaliser les étapes du processus de DNP, telles qu'elles le devraient, est souvent engendrée par le manque de ressources humaines.

Volet 6 - A. La réduction du stress chez les membres affectés au DNP.

La priorité des projets ainsi déterminée, les consignes devraient être plus claires pour tous, rassurant ainsi les membres sur le fait qu'ils accordent ré-

²⁸ Un projet dit d'entreprise correspond au projet coté no1 en matière de priorité.

ellement leur temps à la priorité de l'entreprise. Le fait d'être rassuré pourrait réduire le stress susceptible d'être engendré par l'incertitude.

B. L'engagement des membres envers le DNP.

S'il s'agit d'un projet déterminé comme était prioritaire, le membre de l'EMD « s'engagera à 100 % » (membre EMD, E-B, p. 46).

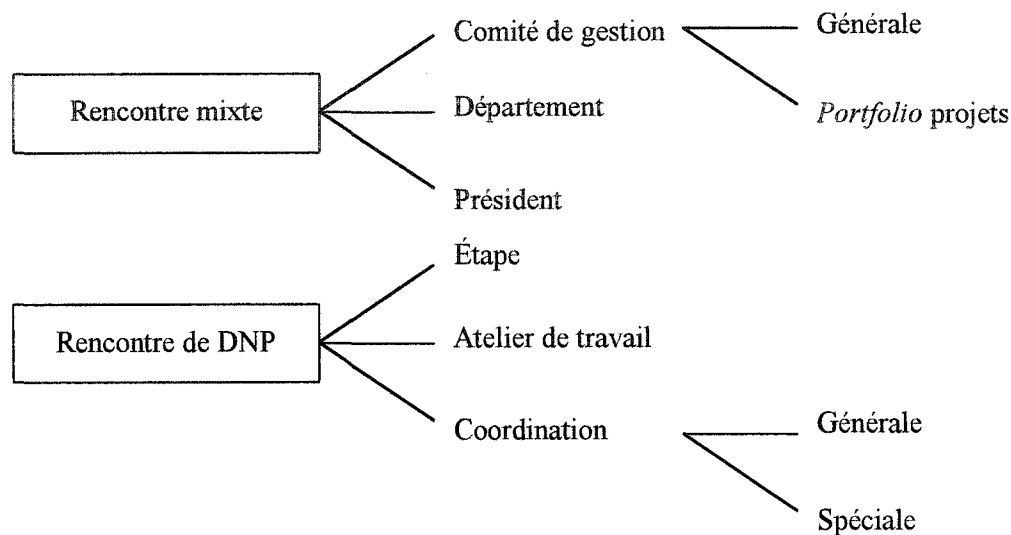
3.1.6 *La cueillette et la diffusion de l'information*

Comme dernière catégorie de pratiques relatives au partage des responsabilités, il y a la nécessité d'instaurer différents moyens de cueillette et de diffusion de l'information entre les membres affectés au DNP. Cette catégorie de pratiques se définit comme le fait de rechercher et de répandre un renseignement ou un événement afin de le porter à la connaissance d'une personne ou d'un public. La cueillette et la diffusion de l'information dans un contexte de transversalité font référence aux différents moyens utilisés par l'entreprise afin d'obtenir et d'assurer le transfert de l'information entre ses membres. Il s'agit de mécanismes visant à orienter les membres quant au déroulement du DNP et à coordonner les différentes activités tout au long du processus. Ces mécanismes sont les RENCONTRES, la VEILLE TECHNOLOGIQUE et COMMERCIALE, la DOCUMENTATION et la NOUVELLE TECHNOLOGIE d'INFORMATION et de COMMUNICATION (NTIC).

Il y aurait deux types de RENCONTRES qui diffèrent surtout par les thèmes traités. Le premier type est la RENCONTRE MIXTE parce qu'on y traite de tout ce qui touche les activités fonctionnelles de l'entreprise et celle des projets de DNP en cours de réalisation, ou sur le point d'être amorcés. Également, il y a celles où on y traite strictement du projet de DNP, c'est-à-dire les RENCONTRES de DNP. Afin de faciliter la compréhension du texte qui suit, voici une représentation schématique des différentes rencontres susceptibles de favoriser l'intégration des activités de ces deux organisations (figure 8).

Figure 8

La représentation schématique des différentes rencontres



Concernant la RENCONTRE MIXTE, on y discute de sujets relatifs aux activités des deux organisations. Comme RENCONTRE MIXTE, il y a les RENCONTRES DU COMITÉ DE GESTION regroupant les membres de la haute direction, de la direction fonctionnelle et de la maison mère, le cas échéant. Parmi celles-ci, notons la rencontre générale du comité de gestion qui, quatre fois par année, permet un échange entre les membres des différentes fonctions de l'entreprise entre autres, sur les expériences vécues et à venir (projets et opérations). « C'est là que nous vient l'information sur les projets qui s'en viennent », précise un ingénieur de la production (E-D, p. 22). De plus, il y a la rencontre relative au *portfolio* de projets, rencontre qui se tient dès l'annonce d'un nouveau projet ou à tous les mois ou aux trois mois. Lors de ces rencontres, ses responsables procèdent à la révision des priorités et à leur modification, le cas échéant.

Également, il y a la RENCONTRE DÉPARTEMENTALE qui regroupe tous ses membres incluant ceux affectés au projet de DNP en cours. Pour le département de la R&D, ces rencontres permettent de passer en revue les différents projets de DNP en cours de réalisation, mais également des activités opérationnelles. Concernant les autres départements, en plus des discussions relatives à l'ensemble des activités opérationnelles, les membres affectés à l'EMD font part à leurs collègues du niveau d'avancement du projet de DNP sur lequel ils interviennent de même que de ses éventuels besoins en matière de ressources humaines et matérielles.

De plus, il y a la RENCONTRE MENSUELLE réalisée par le PRÉSIDENT avec tous les membres de l'entreprise, afin de leur annoncer les faits saillants vécus dans le mois précédent, tels que la sortie d'un nouveau produit ou l'obtention d'un gros contrat. Finalement, il y a la RENCONTRE INFORMELLE de corridor qui permettrait d'obtenir rapidement de l'information sur tout ce qui se passe dans l'entreprise. En fait, précise un ingénieur de la production « on finit par avoir de l'information plus rapidement qu'aux trois mois [...] » (E-D, p. 22).

Pour ce qui est de la RENCONTRE de DNP, il y a la RENCONTRE D'ÉTAPE (les *gates* dans le langage terrain) entre les membres du comité de gestion, le gestionnaire de projets, et parfois quelques membres de l'EMD. À noter que, dans certains cas, il peut s'agir d'un sous-ensemble du comité de direction, en retenant que la haute direction est toujours représentée. Cette rencontre aurait pour objet l'approbation des biens "livrables" des activités réalisées lors d'une étape du processus de DNP, afin de permettre aux membres de l'EMD de passer à l'étape suivante. Habituellement, c'est au membre à qui incombe la responsabilité des dites activités que revient la tâche de présenter les biens "livrables" finalisés, devant le comité de gestion.

En plus, il y a L'ATELIER DE TRAVAIL regroupant les membres de l'EMD et le gestionnaire de projets ainsi que ceux qui ont pour responsabilité de les encadrer dans leurs tâches. Il peut s'agir d'un membre de la haute direction de l'entreprise et de la maison mère ainsi que d'un consultant externe, lorsque c'est nécessaire. L'atelier de travail a pour objet la solution des problèmes rencontrés durant une étape du processus de DNP, et aurait lieu entre deux rencontres d'étape.

Finalement, une RENCONTRE dite de COORDINATION est tenue à chaque semaine et regroupe les membres de l'EMD, le gestionnaire de projets et au besoin, les directeurs fonctionnels des disciplines concernées. De manière générale, cette rencontre a pour objet une révision du niveau d'avancement du projet en cours de réalisation et des échéanciers à rencontrer. Également, on y détermine les besoins éventuels en matière de ressources humaines et matérielles et on y précise les attentes à l'endroit des membres de l'EMD, pour les jours à venir.

Compte tenu de l'ensemble de ces rencontres auxquelles sont conviés certains membres de l'entreprise, il n'est pas étonnant d'observer que les membres de la haute direction et de la direction fonctionnelle, sont tous bien informés quant à l'avancement du projet de DNP et de ses éventuels besoins en matière de ressources humaines, matérielles et informationnelles. En fait, l'information qui y est véhiculée leur permettrait d'avoir une vue d'ensemble des responsabilités qui leur incombent concernant la gestion de la cohabitation de ces deux organisations. À cela, s'ajoute l'information obtenue par le plan stratégique global qui précise les objectifs dont ils doivent assurer la réalisation (cette pratique a été présentée au début de cette section).

De leur côté, les membres de l'EMD et le gestionnaire de projets seraient bien informés sur a) le niveau d'avancement du projet de DNP et de ses éventuels besoins

en matière de ressources, b) les tâches qu'ils doivent réaliser, c) le rôle qu'ils doivent jouer dans l'EMD, d) la répartition de leurs heures de travail et la période précise où ils devront s'y adonner. En conséquence, pour les membres de la haute direction, de la direction fonctionnelle et de l'EMD, on peut penser qu'une telle connaissance de l'ensemble de leurs responsabilités octroyées lors des rencontres mixtes et de DNP, pourrait avoir une incidence favorable sur :

Volet 1 - La réduction de la perception de lourdeur engendrée par les tâches et les responsabilités.

Une fois bien au fait de l'ensemble des activités, des priorités de l'entreprise de même que de ce à quoi on s'attend d'eux, les membres de l'EMD sont susceptibles de mieux comprendre leurs obligations et se sentir moins accablés par l'ensemble des activités, auxquelles ils doivent s'adonner.

Le fait que la direction fonctionnelle soit avisée des besoins éventuels des deux organisations et des objectifs à atteindre, on peut penser que ses membres seront susceptibles de s'organiser pour rencontrer leurs responsabilités. « Je veux développer ce qui me touche [...] (mais) je ne sais rien [...] je le sais quand je le vois arriver pour faire ses tests », précise un directeur de la production en se plaignant de n'être jamais informé (E-C, p. 8).

Volet 2 - A. L'obtention de l'information sollicitée au moment requis.

Pour tous les membres de l'entreprise, que ces membres fassent partie de l'EMD ou non.

B. La présence des ressources humaines nécessaires pour desservir les deux organisations.

D. L'assistance des spécialistes nécessaires à la réalisation des activités de DNP.

Chaque semaine, le directeur fonctionnel est en mesure de prévoir un certain nombre de personnes en surplus pour la semaine à venir notamment, lorsque « le transfert du nouveau produit s'en vient » (directeur production, E-D, p. 17). « L'important c'est de le savoir d'avance », précise un directeur de l'approvisionnement (E-B, p. 16).

Volet 3 - A. La disponibilité des membres de la direction à rencontrer les membres affectés aux activités de DNP.

Le simple fait d'être avisé du niveau d'avancement du projet en cours de réalisation permettrait à la direction de suivre le DNP et d'être en mesure de se rendre disponible, le moment venu de rencontrer les membres.

B. La crédibilité que la direction accorde à la manière de réaliser les activités de DNP.

C. La rigueur dans le suivi du DNP exercé par les membres de la direction.

Le fait que la direction soit informée pourrait augmenter à la fois son suivi du DNP et le niveau de crédibilité que ses membres accordent aux manières de faire du DNP. « Ceux qui disent qu'on fait mal les choses [...] ce sont ceux qui ne sont pas à toutes les réunions [...] ceux qui sont d'accord avec nos manières de faire ce sont ceux qui sont informés », précise un membre de l'EMD (E-B, p. 27). « Tu ne peux pas être convaincu [...] quand tu ne sais pas ce qui se passe », rappelle un directeur d'usine (E-C, p. 19).

Volet 5 - A. La capacité à faire des choix dans les projets à réaliser.

L'objet des rencontres du *portfolio* de projets étant, entre autres, de sélectionner de manière judicieuse les projets à réaliser.

B. La réalisation des étapes du processus de DNP, telles qu'elles le devraient.

Les rencontres de coordination et d'étapes visent justement une réalisation adéquate des étapes du processus de DNP. Sur ce point, un membre de l'EMD rapporte que lorsque l'information n'est pas au rendez-vous « [...] ils (membres de l'EMD) ne comprennent pas les décisions prises ou [...] n'ont pas l'information dont ils ont besoin lorsqu'ils interviennent dans le processus de DNP » (E-B, p. 31).

Volet 6 - B. L'engagement des membres envers le DNP.

Si on prend pour acquis que le fait d'être bien informé sur les tâches auxquelles le membre s'adonne peut favoriser un tel engagement. Enfin, c'est ce dont serait convaincu un directeur marketing lorsqu'il précise que le fait de manquer d'information sur le projet en cours de réalisation peut être en partie responsable du faible niveau d'engagement de certains membres envers le DNP. « Il y a beaucoup à faire sur cet aspect » précise-t-il (E-B, p. 48).

C. La réduction des coûts reliés au manque d'information.

Suivant un membre de l'EMD, quand les gens ne sont pas suffisamment informés on doit « passer beaucoup de temps à expliquer à nouveau les décisions prises », ce qui ralentit le déroulement du projet de DNP (E-B, p. 49).

Toutefois, on ferait appel à deux formats des RENCONTRES de COORDINATION du DNP afin de favoriser un taux de participation plus élevé à ces réunions hebdomadaires. Il s'agit de la RENCONTRE GÉNÉRALE et de la RENCONTRE SPÉCIALE. Lors de la RENCONTRE GÉNÉRALE, à laquelle tous doivent participer, le gestionnaire de projets fait le point sur le projet en cours. Le but de cette rencontre est de s'assurer que tous les membres vont dans le même sens et que chacun y tire rapidement l'information dont il a besoin pour poursuivre ses activités.

Quant à la RENCONTRE SPÉCIALE, celle-ci aurait pour objet de détailler certains aspects du projet aux personnes concernées par la situation ou par la tâche à accomplir. Dans ce cas, l'heure et le lieu de la rencontre spéciale sont précisés lors de la rencontre générale. Tous y sont invités, mais seuls les membres réellement concernés par les sujets discutés sont tenus de s'y présenter. La tenue de RENCONTRES GÉNÉRALES et SPÉCIALES de coordination de DNP pourrait avoir une incidence favorable sur :

Volet 2 - C. La présence des membres aux rencontres de DNP.

C'est le but de ces deux formats de rencontres de coordination.

Volet 6 - C. La réduction des coûts reliés au temps de main-d'œuvre.

En réduisant le nombre de membres obligés de se présenter pour la présentation des détails en matière de DNP.

Comme autre format de rencontre, il y a l'ÉCHANGE PERSONNEL entre les différents membres affectés au DNP, c'est-à-dire le gestionnaire de projets ainsi que les membres de l'EMD, de la direction fonctionnelle ou de la haute direction. De telles rencontres peuvent viser le partage des ressources affectées aux deux activités organisationnelles de même que la responsabilisation des membres dans leurs tâches. On

peut penser que ces ÉCHANGES PERSONNELS pourraient avoir une incidence favorable sur :

- Volet 2 - A. L'obtention de l'information sollicitée au moment requis.
 C. La présence des membres aux rencontres de DNP.
 D. L'assistance des spécialistes nécessaires à la réalisation des activités de DNP.

En rappelant personnellement à certains membres, et en vis-à-vis, l'importance qu'ils rencontrent leurs engagements.

- Volet 3 - C. La rigueur dans le suivi du DNP exercé par les membres de la direction.
 Ces échanges personnels étant un moyen d'exprimer un tel suivi.

- Volet 4 - C. La capacité du gestionnaire de projets d'exercer de la pression sur les membres de l'EMD, lorsque c'est nécessaire.

On peut penser que la réprimande du membre de l'EMD, faite en vis-à-vis par le responsable immédiat, permettrait au gestionnaire de projets d'exercer indirectement une telle pression.

- Volet 6 - B. L'engagement des membres envers le DNP.

On peut penser que les réprimandes, faites en vis-à-vis, pourraient favoriser une meilleure adhésion du membre à ses tâches.

De plus, on observe la mise en place d'un système de VEILLE TECHNOLOGIQUE et un système de VEILLE COMMERCIALE, systèmes qui pourraient avoir une incidence favorable sur :

- Volet 2 - A. L'obtention de l'information sollicitée au moment requis.

La collecte rapide d'information étant l'objectif premier de tels systèmes.

De la DOCUMENTATION ÉCRITE serait soigneusement élaborée à la suite des différentes rencontres tant mixte que de DNP. Également, le processus de DNP serait documenté, permettant ainsi d'y retracer les différentes étapes, les tâches auxquelles

les membres doivent s'adonner, de même que les biens 'livrables' qui devraient être réalisés à la fin de chacune de ces étapes. Il en est de même pour le *portfolio* de projets prenant généralement la forme d'un cartable où figurent tous les projets acceptés par la direction de l'entreprise. Dans un autre ordre d'idées, on suggère l'affichage (DOCUMENTATION VISUELLE) de photos représentant les produits nouvellement développés. Cet affichage pourrait paraître dans toute l'entreprise et surtout au département de la production là où le personnel n'aurait souvent qu'une bien piètre idée du produit final auquel il contribue (E-A). On peut penser que la documentation écrite et visuelle pourrait avoir une incidence favorable sur :

Volet 2 - A. L'obtention de l'information sollicitée au moment requis.

De tels documents servant de points de repère.

Volet 3 - C. La rigueur dans le suivi du DNP exercé par les membres de la direction.

De tels documents permettant de faire le suivi.

Volet 5 - B. La réalisation des étapes du processus de DNP, telles qu'elles le devraient.

La schématisation et les explications relatives à la réalisation de chacune de ses étapes étant susceptibles de faciliter leur réalisation, à tout le moins d'en avoir une vue d'ensemble.

Volet 6 - B. L'engagement des membres envers le DNP.

Les écrits faisant foi des décisions prises et des responsabilités de chacun.

Par ailleurs, on observe l'utilisation de la NOUVELLE TECHNOLOGIE D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION (NTIC) qui, dans l'ensemble, serait susceptible d'avoir une incidence favorable sur :

Volet 2 - A. L'obtention de l'information sollicitée au moment requis.

La collecte et la distribution rapide de l'information étant l'objectif premier de tels systèmes.

Parmi les systèmes relatifs à la NTIC, il serait fréquent de faire appel à un SYSTÈME INTRANET afin de pouvoir retracer toute l'information pertinente à un projet, comme les résultats et les produits en développement. C'est pourquoi ce système pourrait avoir une incidence favorable sur :

Volet 3 - C. La rigueur dans le suivi du DNP exercée par les membres de la direction.

Ce système agissant comme moyen d'exercer un meilleur suivi.

Aussi, un SYSTÈME d'AGENDA électronique serait utilisé afin de pouvoir s'assurer de l'emploi du temps des membres sollicités pour une rencontre donnée, et ainsi PLANIFIER les RENCONTRES à l'avance. Également, les SYSTÈMES de TÉLÉ et de VIDÉOCONFÉRENCE sont mis à la disposition des membres sollicités pour une rencontre, mais qui sont dans l'impossibilité de se rendre sur les lieux. En fait, de tels systèmes concernent davantage les membres de la haute direction de la maison mère lorsqu'ils doivent participer aux rencontres du comité de gestion. À noter qu'il s'agit là de quatre pratiques de gestion qui pourraient avoir une incidence favorable sur :

Volet 2 - C. La présence des membres aux rencontres de DNP.

Les réservations ayant été effectuées.

Volet 3 - A. La disponibilité des membres de la direction à rencontrer les membres affectés aux activités de DNP.

Idem au volet 2.

3.1.7 *La synthèse des résultats portant sur le partage des responsabilités relatives au développement de nouveaux produits*

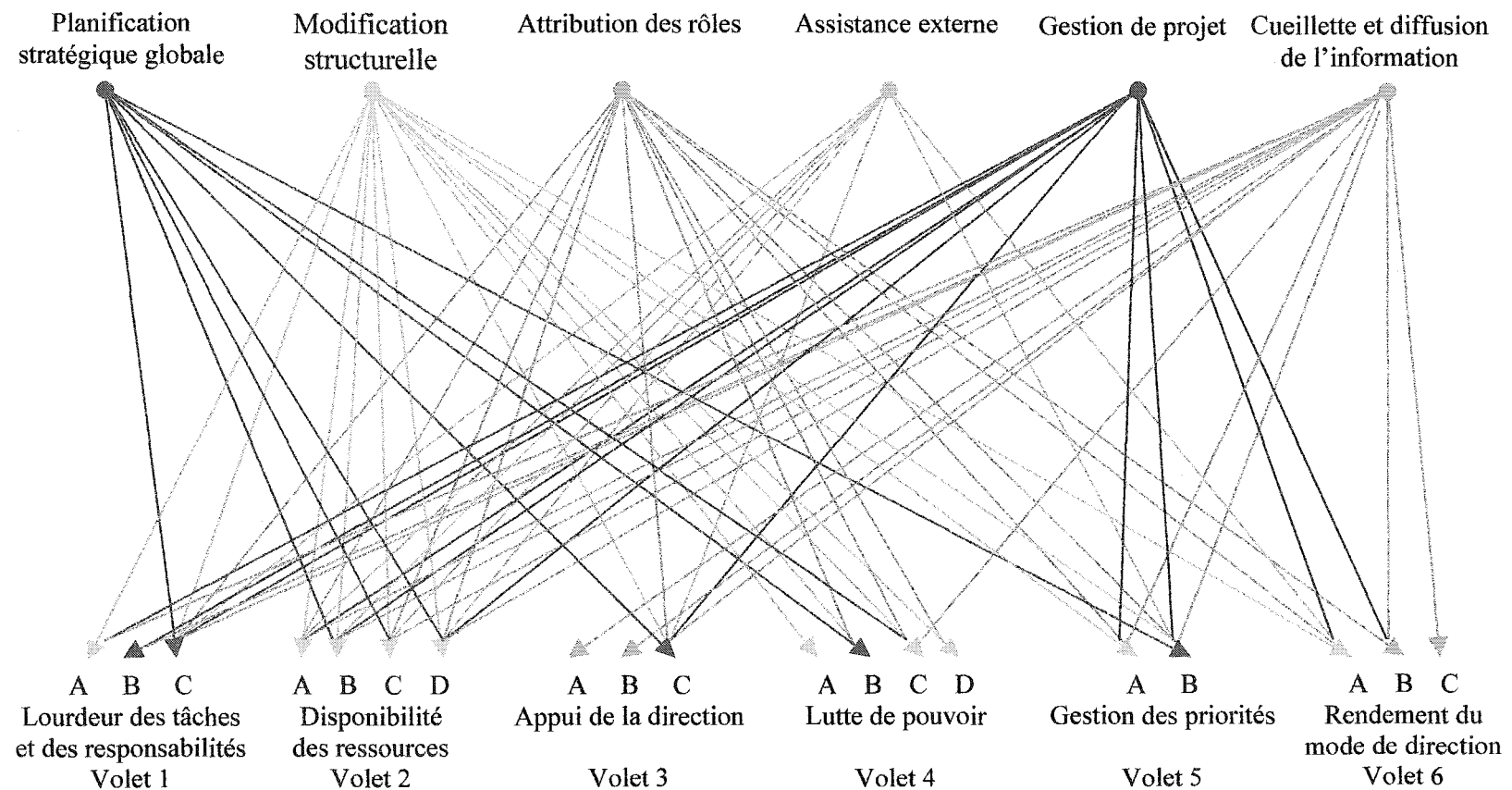
Globalement, ces résultats évoquent d'une part que le fait de partager les responsabilités relatives au DNP entre les membres concernés par ce processus transversal influencerait l'amélioration des six volets de l'intégration des activités (figure 9). En fait, les six catégories de pratiques de gestion que nous venons de présenter auraient un impact favorable sur au moins cinq volets de l'intégration des activités, et trois d'entre elles influenceraient l'ensemble des six volets étudiés.

Ainsi, les pratiques relatives à la CUEILLETTE ET À LA DIFFUSION DE L'INFORMATION, à la MODIFICATION STRUCTURELLE et à l'ATTRIBUTION DES RÔLES amélioreraient respectivement 15, 14 et 12 des 19 situations problématiques étudiées. Pour leur part, les pratiques de GESTION DE PROJETS influenceraient 11 situations problématiques alors que celles relatives à la PLANIFICATION STRATÉGIQUE GLOBALE et à l'ASSISTANCE EXTERNE auraient une incidence favorable sur huit situations problématiques.

D'autre part, on observe que le manque de disponibilité des ressources humaines et informationnelles (volet 2) et la défaillance dans la gestion des priorités en matière de projets à réaliser (volet 5), représentent les volets de l'intégration des activités dont les situations problématiques sont susceptibles d'être influencées par le plus grand nombre de catégories de pratiques de gestion sous-jacentes à cette politique de gestion. En fait, des six situations problématiques sous-jacentes à ces deux volets a) deux peuvent être améliorées par au moins quatre catégories de pratiques de gestion, b) deux peuvent être améliorées par cinq catégories de pratiques de gestion, c) alors que deux peuvent être améliorées par les six catégories de pratiques de gestion évoquées.

Figure 9

La représentation schématique des catégories de pratiques de gestion sous-jacentes à la politique sur le partage des responsabilités relatives au développement de nouveaux produits et de leur influence sur les six volets de l'intégration des activités



Note : Les lettres ABCD correspondent aux situations problématiques correspondant à chaque volet de l'intégration des activités.

Prises individuellement, quatre des 19 situations problématiques pourraient être améliorées par des pratiques provenant de toutes les catégories de pratiques de gestion. Ces situations sont :

1. Le tiraillement dans les priorités à accorder au DNP et au département d'appartenance (volet 1-C)²⁹;
2. La difficulté à obtenir l'assistance des spécialistes nécessaires à la réalisation des activités de DNP (volet 2-D);
3. Le manque de rigueur dans le suivi du DNP exercé par les membres de la direction (volet 3-C);
4. La difficulté à réaliser les étapes du processus de DNP, telles qu'elles le devraient (volet 5-B).

Alors que les trois autres situations problématiques relatives au volet 2 seraient susceptibles d'être améliorées par cinq des six catégories de pratiques de gestion. De fait, à la lumière de nos résultats :

1. La difficulté à obtenir l'information sollicitée au moment requis (volet 2-A) serait réduite par toutes les catégories de pratiques à l'exception de celles relatives à la PLANIFICATION STRATÉGIQUE GLOBALE;
2. Le manque de ressources nécessaires pour desservir les deux organisations (volet 2-B) serait amélioré par toutes les catégories de pratiques sauf celles relatives à l'ATTRIBUTION DES RÔLES;
3. La difficulté à obtenir la présence des membres aux rencontres de DNP (volet 2-C) serait réduite par toutes les catégories de pratiques à l'exception de celles relatives à la GESTION DE PROJETS.

Aussi, deux autres situations problématiques seraient susceptibles d'être améliorées par trois catégories de pratiques de gestion soit la MODIFICATION STRUCTURELLE, l'ATTRIBUTION DES RÔLES et la GESTION DE PROJETS. Ces situations sont :

²⁹ La lettre identifie la situation problématique, comme présenté au tableau 5, à la p. 90.

1. La difficulté de la direction à faire des choix dans les projets à réaliser (volet 5-A);
2. La difficulté des membres affectés au DNP à conjuguer avec le stress engendré par la lourdeur des tâches et des responsabilités (volet 6-A).

Alors que trois autres situations problématiques seraient susceptibles d'être améliorées par la MODIFICATION STRUCTURELLE et l'ATTRIBUTION DES RÔLES. Ces situations sont :

1. Le manque de collaboration de la direction fonctionnelle avec le gestionnaire de projets (volet 4-B);
2. La difficulté du gestionnaire de projets à exercer de la pression sur les membres de l'EMD, lorsque c'est nécessaire (volet 4-C);
3. La difficulté des membres à accepter que le leadership du DNP revienne à la R&D (volet 4-D).

Pour leur part, les pratiques relatives à la PLANIFICATION STRATÉGIQUE GLOBALE ainsi qu'à la CUEILLETTE ET À LA DIFFUSION DE L'INFORMATION seraient susceptibles d'améliorer une de ces trois dernières situations problématiques. Il s'agit de la difficulté du gestionnaire de projets à exercer de la pression sur les membres de l'EMD, lorsque c'est nécessaire (volet 4-C).

Dans la même veine, trois autres situations problématiques seraient susceptibles d'être améliorées, cette fois par la GESTION DE PROJETS ainsi que la CUEILLETTE ET LA DIFFUSION DE L'INFORMATION. Ces situations sont :

1. La difficulté à conjuguer avec le chevauchement des tâches et des responsabilités (volet 1-A);
2. La difficulté à conjuguer avec la double ligne hiérarchique (volet 1-B);
3. La difficulté à obtenir l'engagement des membres envers le DNP (volet 6-B).

De plus, cinq situations problématiques seraient susceptibles d'être améliorées par une autre catégorie de pratiques de gestion. En effet, à la lumière des résultats obtenus :

1. La difficulté à conjuguer avec le chevauchement des tâches et des responsabilités (volet 1-A) pourrait être diminuée par les pratiques relatives à la MODIFICATION STRUCTURELLE;
2. Le manque de collaboration de la direction fonctionnelle avec le gestionnaire de projets (volet 4-B) pourrait aussi être amélioré par les pratiques relatives à la PLANIFICATION STRATÉGIQUE GLOBALE;
3. La difficulté de la direction à faire des choix dans les projets à réaliser (volet 5-A) pourrait aussi, être diminuée par les pratiques relatives à la CUEILLETTE ET À LA DIFFUSION DE L'INFORMATION;
4. La difficulté des membres affectés au DNP à conjuguer avec le stress engendré par la lourdeur des tâches et des responsabilités (volet 6-A) pourrait aussi être diminuée par les pratiques relatives à l'ASSISTANCE EXTERNE;
5. La difficulté à obtenir l'engagement des membres envers le DNP (volet 6-B) pourrait aussi, être diminuée par les pratiques relatives à l'ATTRIBUTION DES RÔLES.

Finalement, quatre des 19 situations problématiques étudiées pourraient être améliorées par une seule catégorie de pratiques de gestion. D'une part, les pratiques relatives à la CUEILLETTE ET À LA DIFFUSION DE L'INFORMATION seraient susceptibles d'influencer à la fois :

1. Le manque de disponibilité de la direction à rencontrer les membres affectés aux activités de DNP (volet 3-A);
2. Le manque de crédibilité accordée par la direction à la manière de réaliser les activités de DNP (volet 3-B);
3. La réduction des coûts reliés à des pertes de temps et d'argent. (volet 6-C).

D'autre part, la faible disposition de la direction fonctionnelle à partager son pouvoir et son contrôle avec le gestionnaire de projets (volet 4-A) serait susceptible d'être améliorée par les pratiques relatives à la MODIFICATION STRUCTURELLE.

3.2 La politique sur la légitimité de la participation des membres au développement de nouveaux produits

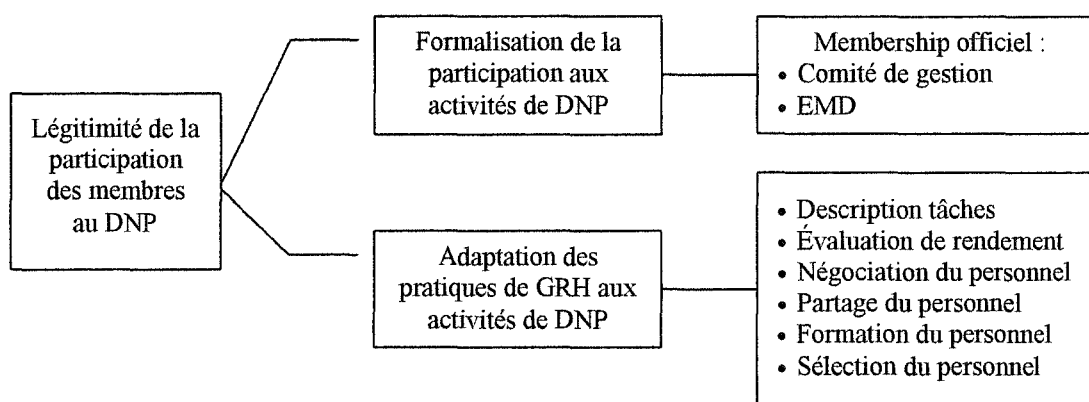
Assurer l'application de la politique de légitimité de la participation des membres au DNP pourrait favoriser une meilleure intégration des activités de DNP. En fait, c'est l'acceptation sociale de la participation dans le DNP qui ferait figure de sa légitimité dans l'entreprise (Mazza et Alvarez, 2000) et qui pourrait influencer la résolution du problème d'intégration. Sur ce point, Thomas, Walker et Zelditch (1986) précisent que les actions considérées légitimes dans une organisation sont cadrées par le système de normes et de règles institutionnelles socialement acceptées de même que les règles d'éthique ou les valeurs de l'entreprise (Mazza et Alvarez, 2000).

Parmi les sources de légitimité, il y a le soutien social pour une action, soutien qui à la base provient de la reconnaissance de celle-ci par des acteurs qui ont du pouvoir (*Ibid.*). Et c'est ce que nous avons observé dans les entreprises consultées, lorsque certains membres de la haute direction et de la direction fonctionnelle ont soulevé l'importance que tous ceux concernés par le DNP participent formellement à ces activités. Également, une volonté de rendre légitime la participation au DNP pourrait s'exprimer par l'adaptation de certaines des pratiques de GRH aux réalités engendrées par la cohabitation du processus avec les fonctions de l'entreprise. Voici la présentation de ces deux catégories de pratiques de gestion qui sont susceptibles de favoriser une meilleure intégration des activités (figure 10). Afin de ne pas alourdir le texte, seule la catégorie de pratique sera définie dans le texte. Nous invitons donc le lecteur à consulter le tableau 22 à l'annexe H, s'il désire prendre connaissance de la

définition de toutes les pratiques ou des moyens dont il sera question dans cette section du chapitre.

Figure 10

La représentation schématique des pratiques de gestion sous-jacentes à la politique sur la légitimité de la participation des membres au développement de nouveaux produits



DNP : Développement de nouveaux produits.

EMD : Équipe multidisciplinaire.

GRH : Gestion des ressources humaines.

3.2.1 *La formalisation de la participation aux activités de développement de nouveaux produits*

La formalisation de la participation des membres au DNP est un moyen susceptible de faire en sorte que l'intervention de ces derniers dans le DNP devienne légitime avec le temps, à tout le moins qu'elle peut laisser transparaître un certain niveau d'acceptation sociale de leur contribution en matière de DNP. Cette catégorie de pratiques consiste à rendre précis et sans équivoque l'acte d'exercer une influence, un pouvoir, un contrôle et d'intervenir activement dans tout ce qui peut influencer le DNP (adapté de Meyer et Scott, 1982 et Roca et Retour, 1978). Nous associons ce concept à celui de la participation à la gestion, dont le niveau d'influence peut varier

selon la situation ou la fonction du membre (Sékiou, Blondin, Fabi, Chevalier et Bessyre des Horts, 1992).

Concernant la direction fonctionnelle dont les membres sont affectés au DNP, leur participation se formalise en devenant MEMBRE OFFICIEL du COMITÉ DE GESTION et en intervenant, lorsque c'est nécessaire, aux rencontres d'un projet de DNP en particulier (surtout en cas de problèmes pour appuyer un de leurs membres)³⁰. Pour sa part, le membre affecté à la réalisation des activités en relation avec sa spécialité pourrait voir sa participation être formalisée lorsqu'il est admis comme MEMBRE OFFICIEL de l'EMD centrale ou élargie³¹, au début d'un projet de DNP. Aussi, sa contribution peut être élargie par la sollicitation de sa présence lors des rencontres de DNP de même que par la formulation de ses opinions, le cas échéant. Idéalement, un membre affecté à l'EMD devrait assister à ces rencontres tout au long du processus de DNP, à tout le moins aux étapes qui concernent directement son département d'appartenance afin de suivre de près le déroulement du DNP.

Prise dans sa globalité, la participation formelle des membres aux différentes activités de DNP pourrait avoir une incidence favorable sur :

Volet 1 - La réduction de la perception de lourdeur engendrée par leurs tâches et leurs responsabilités.

La participation formelle serait susceptible de permettre aux membres de s'attendre à devoir éventuellement s'adonner aux activités de DNP et de se préparer en conséquence, ne serait-ce que mentalement³².

Volet 2 - A. L'obtention de l'information sollicitée au moment requis.

³⁰ Le détail de ces types de rencontre a été présenté à la section précédente.

³¹ Il y a deux types d'EMD : l'EMD élargie formée de spécialistes intervenant de manière ponctuelle et l'EMD centrale formée des spécialistes les plus souvent sollicités au DNP.

³² Pour plus de détails, voir note au lecteur 1 à l'annexe L.

La participation formelle aurait totalement résolu le manque d'information secondaire en temps requis entre autres, parce que les membres peuvent prendre connaissance de l'information véhiculée et enrichir celle-ci de leurs connaissances. Aussi, parce que chaque spécialiste doit désormais fournir l'information qui le concerne. « Ça arrive encore, mais c'est de plus en plus rare que la main gauche n'est pas sur la main droite », précise un gestionnaire de projets (E-D, p. 18).

C. La présence des membres aux rencontres de DNP.

D. L'assistance des spécialistes nécessaires à la réalisation des activités de DNP.

Pour certains, il devient de plus en plus difficile de se soustraire à ces responsabilités alors que pour d'autres, cette formalisation leur permet enfin de se faire entendre.

Volet 3 - B. Le niveau de crédibilité que la direction accorde à la manière de réaliser les activités de DNP.

« Ceux qui disent qu'on fait mal les choses [...] ce sont ceux qui sont dans l'ombre [...] ceux qui sont d'accord ce sont ceux qui y participent », évoque un membre de l'EMD (E-B, p. 27).

C. La rigueur dans le suivi du DNP exercé par les membres de la direction.

Le fait de participer formellement aux activités de DNP serait en elle-même une pratique permettant à la direction fonctionnelle de mieux suivre le DNP. Un tel suivi est renforcé par la participation formelle de leurs membres à l'EMD, membres qui, en retour, doivent leur faire un rapport sur l'avancement du projet lors de la rencontre départementale.

Volet 4 - B. La collaboration de la direction fonctionnelle avec le gestionnaire de projets.

La direction fonctionnelle accorderait beaucoup d'importance à ce que leur spécialité soit représentée dans le DNP. On peut donc penser que la participation formelle de leurs membres pourrait favoriser une telle collaboration.

D. L'acceptation que le leadership du DNP revient au département de la R&D.

La participation de tous dans le projet de DNP fait en sorte que le projet prend la couleur d'un projet corporatif plutôt que d'être simplement associé à la R&D. Un directeur de la production conçoit cette situation comme étant « la force de l'équipe de DNP ». Tous les départements y apportent leur contribution, comme pour une équipe de hockey où « chaque joueur a

un rôle et une responsabilité différente » (directeur approvisionnement, E-B, p.36)³³.

Volet 5 - B. La réalisation des étapes du processus de DNP, telles qu'elles le devraient.

Chaque spécialiste devenant alors responsable des activités qui concernent son département d'appartenance. Dans le cas d'absence de participation formelle, plusieurs répondants ont suggéré une participation plus active de certains spécialistes notamment, « afin que l'étape de l'assemblage se réalise de manière plus fluide » (membre EMD, E-B, p. 43).

Volet 6 - A. La réduction du stress chez les membres affectés au DNP.

Le fait que tous les membres essentiels au DNP participent formellement à ces activités pourrait réduire le stress vécu par les membres « lorsque ça casse après l'assemblage » en raison d'une faille dans le développement qui se produit justement, parce que tous les spécialistes ne sont pas concertés³⁴.

B. L'engagement des membres envers le DNP.

Suivant un directeur de la production, ses opérateurs en auraient assez « de servir de cobaye [...] (et) de bouche-trous » dans le cadre des activités de DNP (E-C, p. 10). Voilà pourquoi il se dit convaincu que la participation formelle de ses opérateurs, plutôt que de les faire participer quand ça fait l'affaire de la R&D, pourrait engendrer une élévation de leur niveau d'engagement envers le DNP.

C. La réduction des coûts reliés à des pertes de temps et d'argent.

La participation formelle des spécialistes nécessaires au DNP favoriserait une réduction de coûts engendrés par l'incapacité de tout prévoir. « On n'est plus tout seul (R&D) [...] c'est une décision d'équipe », précise un membre de l'EMD (E-B, p. 48).

3.2.2 *L'adaptation des pratiques de gestion des ressources humaines aux activités de développement de nouveaux produits*

Dès qu'un membre est susceptible de participer au DNP, ne serait-ce qu'occasionnellement, on observe la modification de certaines des pratiques de GRH

³³ Pour plus de détails, voir note au lecteur 2 à l'annexe L.

³⁴ Pour plus de détails, voir note au lecteur 3 à l'annexe L.

à la nouvelle réalité de ce dernier. Une telle adaptation des pratiques de GRH aux activités de DNP officialise en quelque sorte la participation des membres au DNP, d'où l'augmentation de la légitimité de celle-ci dans toute l'entreprise. Cette catégorie de pratiques se définit comme :

L'harmonisation des mesures et des activités actuelles, impliquant des ressources humaines et visant une efficacité ainsi qu'une performance optimales de la part des individus et de l'organisation, avec les réalités du DNP (adapté de Sékiou *et al.*, 1992, p.8).

Parmi les pratiques qui sont adaptées, il y a la DESCRIPTION de TÂCHES et l'ÉVALUATION de RENDEMENT. Désormais, la DESCRIPTION de TÂCHES fera référence à la fois aux tâches et aux responsabilités relatives au DNP et au département d'appartenance. Cependant, le nombre d'heures qu'un membre accordera au DNP ne serait pas précisé, permettant ainsi une variation au besoin.

Dans la même veine, l'ÉVALUATION de RENDEMENT du membre de l'EMD doit porter sur cette double tâche et responsabilité. Dans ce cas, on insiste sur le fait que l'évaluation d'un membre de l'EMD doit être réalisée par le directeur fonctionnel dont il relève et ce, peu importe ses tâches. À titre d'exemple, prenons le cas d'un directeur de l'approvisionnement qui précise que « l'acheteur doit être évalué à partir de la vision achat [...] donc en fonction de son rôle, et par les gens qui sont capables d'évaluer s'il le joue bien ou non » (E-B, p.33). Ainsi, le directeur fonctionnel procédera à une évaluation globale du membre c'est-à-dire qu'il devra jumeler l'évaluation relative aux tâches départementales à celle touchant les tâches de DNP. Néanmoins, on semble s'entendre sur le fait que le directeur fonctionnel pourrait tirer cette dernière information directement du gestionnaire du projet sur lequel est intervenu le membre à évaluer.

Pour sa part, le directeur fonctionnel serait évalué à partir de l'atteinte des objectifs préalablement établis et qui couvrent à la fois les opérations quotidiennes de son département et sa part de responsabilités dans le DNP. Pour un département donné, lorsqu'un écart survient entre les prévisions et les résultats obtenus, il appert que la haute direction ferait usage du gros bon sens avant de critiquer le directeur fonctionnel en cause. Il s'agit là d'un point important pour la raison suivante. Lorsqu'un directeur fonctionnel est évalué uniquement à partir des objectifs de son département d'appartenance, alors qu'il a été moins efficace que prévu en raison de problèmes rencontrés avec le nouveau produit, ce dernier montrerait rébarbatif à tout ce qui touche le DNP. Voilà deux pratiques de GRH dont l'adaptation serait susceptible d'avoir une incidence favorable sur :

Volet 1 - La réduction de la perception de lourdeur engendrée par leurs tâches et leurs responsabilités.

Forts de la connaissance de leurs obligations et de la considération de celles-ci par leur supérieur immédiat, on peut penser que le membre de l'EMD et le directeur fonctionnel seraient susceptibles de mieux accepter leurs tâches et sentir un allègement de ce qui pouvait être, auparavant, considéré comme étant un fardeau.

Volet 2 - La disponibilité des ressources humaines et informationnelles.

Fort de la connaissance de leurs obligations et de la considération de celles-ci par leur supérieur immédiat, on peut penser que les membres de l'EMD et de la direction fonctionnelle seraient susceptibles de se rendre plus disponibles aux activités et aux exigences du DNP.

Volet 4 - B. La collaboration du directeur fonctionnel avec le gestionnaire de projets.

On peut penser qu'un directeur fonctionnel, qui voit son rendement évalué selon sa double responsabilité, pourrait se montrer plus collaborateur avec les responsables des activités de DNP³⁵.

Volet 6 - A. La réduction du stress chez les membres affectés au DNP.

Le fait que la description de tâches fasse état de l'ensemble des tâches et des responsabilités, auxquelles devra s'adonner un membre, pourrait favoriser une réduction de stress chez ce dernier. On pense ici au stress engen-

³⁵ Pour plus de détails, voir note au lecteur 4 à l'annexe L.

dré par la frustration susceptible d'être vécue lorsque ce membre se voit imposer des tâches qui ne font pas partie de sa description de tâches.

B. L'engagement des membres envers le DNP.

Les tâches de DNP faisant désormais officiellement partie de leurs tâches³⁶.

Néanmoins, malgré que l'on comprenne et reconnaisse la responsabilité des membres à l'égard de la réalisation des activités du DNP, « quand le réglage [...] (entre les deux organisations) n'est pas bon, la R&D est mal servie », les tâches quotidiennes du membre de l'EMD l'en empêchant (directeur approvisionnement, E-D, p. 3). Il y a quelques années, c'était celui qui criait le plus fort qui bénéficiait de la présence du membre sollicité. Afin de pallier cette situation, il est maintenant d'usage courant de procéder à la NÉGOCIATION du PERSONNEL qui sera affecté aux activités de DNP. Une telle négociation a lieu entre le gestionnaire de projets et le directeur fonctionnel du membre sollicité pour le DNP afin de décider a) s'il est effectivement possible, pour ce premier, d'obtenir les services de ce membre, b) et le cas échéant, de procéder au PARTAGE de ses heures de travail afin qu'il puisse desservir à la fois sa fonction et le DNP.

Le PARTAGE DU PERSONNEL considère deux aspects de la gestion de temps : les étapes du processus de DNP et le nombre d'heures par semaine. Concernant les étapes du processus, on semble s'entendre sur le fait que certains spécialistes doivent être invités à participer au DNP durant toute sa durée. Le principal motif de cette pratique porte sur l'importance de se préoccuper, dès le début du projet, de l'atteinte des objectifs notamment, en matière de coûts.

³⁶ Pour plus de détails, voir note au lecteur 5 à l'annexe L.

Quant au nombre d'heures, on procède à l'attribution d'une portion de la semaine de travail normale qu'un membre devra accorder aux activités du projet (attribution partielle au DNP). Dans ce cas, on précisera un nombre fixe de journées ou de demi-journées étalées sur une base hebdomadaire. Le pourcentage d'heures de travail qu'un membre accordera aux activités de DNP peut varier de 10 à 90 pour cent (%), celui-ci étant déterminé selon a) l'étape du processus de DNP, b) la priorité du projet de DNP, c) le spécialiste sollicité. Ainsi, on peut penser que l'attribution d'un certain pourcentage d'heures aux activités de DNP pourrait avoir une incidence favorable sur :

Volet 1 - La réduction de la perception de lourdeur engendrée par les tâches et les responsabilités.

Parce que le membre affecté au DNP ne devrait s'adonner qu'à une seule activité à la fois. « Le chevauchement existe toujours », précise un directeur d'usine. « [...] Mais au moins, c'est clair et on sait où on s'en va », poursuit ce dernier (E-C, p. 9). Aussi, l'attribution d'une partie de temps aux activités de DNP assure le respect des activités relatives au département d'appartenance, de sorte qu'il devrait y avoir moins de tiraillements.

Volet 2 - La disponibilité des ressources humaines et informationnelles.

Le directeur fonctionnel étant mieux en mesure de planifier ses ressources et de permettre aux membres, sollicités pour le DNP, de s'adonner à leurs deux activités, tel qu'il se doit.

Volet 6 - A. La réduction du stress chez les membres affectés au DNP.
B. L'engagement des membres envers le DNP.

En connaissant ce sur quoi ils doivent accorder leur attention et quand ils doivent s'exécuter, les membres pourraient vivre moins de stress et s'engager davantage envers leurs tâches relatives au DNP³⁷.

Également, le partage du nombre d'heures peut se transformer en une attribution totale aux activités de DNP (cette pratique s'applique à l'EMD centrale) où, pour une période donnée, le spécialiste se verra exclu des activités opérationnelles de son

³⁷ Pour plus de détails, voir note au lecteur 6 à l'annexe L.

département d'appartenance. Cette pratique aurait été instaurée après que la direction aurait réalisé que dans le cas d'un projet de DNP d'envergure, une simple portion de temps allouée hebdomadairement aux activités de DNP n'était pas suffisante pour atteindre l'efficacité désirée en matière de DNP. On peut donc comprendre que le spécialiste devient assigné au DNP, seulement dans le cas d'un projet de DNP prioritaire pour l'entreprise. Une telle attribution aux membres concerne généralement les départements de l'approvisionnement, du marketing et de la production. Notons toutefois que dans certaines entreprises, en tout temps les membres du département de la R&D sont totalement assignés au DNP. Alors que dans d'autres, ces spécialistes doivent répondre aux demandes expresses des autres départements, notamment celui de la production. L'attribution totale des spécialistes au DNP très tôt dans le processus pourrait avoir une incidence favorable sur :

Volet 1 - La réduction de la perception de lourdeur engendrée par les tâches et les responsabilités.

Le membre en question étant déchargé de ses tâches opérationnelles durant son intervention dans le projet de DNP.

Volet 2 - A. L'obtention de l'information sollicitée au moment requis.

C. La présence des membres aux rencontres de DNP.

D. L'assistance des spécialistes nécessaires à la réalisation des activités de DNP.

Le spécialiste étant toujours disponible aux activités de DNP.

Volet 3 - C. La rigueur dans le suivi du DNP exercé par les membres de la direction.

En étant toujours disponible au DNP, le spécialiste sera donc en mesure de suivre de près l'évolution du projet, permettant ainsi à son supérieur immédiat d'en faire autant.

Volet 5 - B. La réalisation des étapes du processus de DNP, telles qu'elles le devraient.

Il est possible que le fait que le spécialiste soit toujours disponible au DNP permette de rendre « plus fluide » notamment, l'étape de la mise en production (membre EMD, E-B, p. 4).

Volet 6 - A. La réduction du stress chez les membres affectés au DNP.

B. L'engagement des membres envers le DNP.

En n'ayant qu'une seule catégorie de tâches à réaliser pour une période donnée, on peut penser que le membre assigné serait susceptible de vivre moins de stress au travail et de s'engager davantage envers ses tâches de DNP.

À la lumière des informations obtenues, nous observons que la FORMATION FORMELLE ou par APPRENTISSAGE serait susceptible d'avoir un impact important sur l'intégration des activités relatives à ces deux organisations. Entre autres, il y a la formation en GESTION DE PROJETS dispensée à ceux susceptibles d'agir à titre de gestionnaire de projets de même qu'aux membres de la haute direction. Une telle formation pourrait avoir une incidence favorable sur :

Volet 2 - B. La présence des ressources humaines nécessaires pour desservir les deux organisations.

C. La présence des membres aux rencontres de DNP.

D. L'assistance des spécialistes nécessaires à la réalisation des activités de DNP.

On peut penser qu'une telle formation pourrait améliorer la capacité des responsables du DNP à planifier les ressources humaines dans un mode de fonctionnement par projets, et à être en mesure de libérer leur personnel affecté aux activités de DNP, lorsque c'est nécessaire.

Volet 5 - A. La capacité de faire des choix dans les projets à réaliser.

La formation en gestion de projets inclut également les pratiques de sélection des projets et d'élaboration de *portfolio* de projets.

B. La réalisation des étapes du processus de DNP, telles qu'elles le devraient.

Suivant un ingénieur de la production, la formation en gestion de projets « va nous aider beaucoup, sur la façon de structurer le projet » et à mieux gérer les projets (E-D, p. 48).

Volet 6 - A. La réduction du stress chez les membres affectés au DNP.

On pense pouvoir éviter le stress et la perte de motivation survenant dans les cas de retour en arrière, alors que quelques semaines d'efforts s'ajoutent à la période d'intenses labeurs que les membres viennent de traverser.

C. La réduction des coûts reliés à des pertes de temps et d'argent.

Une meilleure connaissance en gestion de projets pourrait réduire les retours en arrière inutiles de même que les coûts et la lourdeur qui en découlent.

Le cas échéant où la haute direction ne jouerait pas les rôles dont il a été question à la section précédente, il appert que le membre de la direction fonctionnelle le plus au fait des rudiments essentiels à mettre en place dans un tel contexte organisationnel devrait insister pour qu'ils s'y adonnent. Et le moyen d'y arriver serait de les inciter à participer à une FORMATION SUR CES DIFFÉRENTS RÔLES. Voici l'exemple d'une telle situation. Devant l'incompréhension de la part de la haute direction quant à l'importance de se positionner sur la stratégie de l'entreprise en matière de DNP³⁸ et la priorité des différents projets de l'entreprise, un directeur du département de la R&D rapporte avoir dû inciter ces derniers à accepter une formation à cet égard. Ainsi, ce dernier aurait organisé une journée de formation portant sur les stratégies de DNP et l'élaboration du *portfolio* de projets. Suivant ce directeur de la R&D, cette formation aurait eu une incidence favorable sur :

Volet 3 - B. Le niveau de crédibilité que la direction accorde à la manière de réaliser les activités de DNP.

Depuis cette formation, il appert que ces derniers comprennent et acceptent mieux les rudiments du DNP ou de son processus.

Volet 5 - A. La capacité de faire des choix dans les projets à réaliser.

Une telle formation ferait en sorte que la haute direction comprend et accepte mieux l'importance de déterminer la priorité des projets envisagés, donc pourrait être davantage en mesure de jouer leurs rôles en matière de DNP (ces rôles sont présentés à la section précédente).

³⁸ Pour plus de détails, voir note au lecteur 7 à l'annexe L.

Dans la même veine, quelques thèmes de formation à dispenser aux membres affectés à l'EMD ont été suggérés par les répondants. D'une part, il a été suggéré que tous les membres affectés au DNP soient formés en matière de PROCESSUS de DNP de même que sur les rudiments de la STRUCTURE MATRICIELLE. Aussi, on suggère une formation portant sur les PRÉOCCUPATIONS et les RÔLES des différentes DISCIPLINES affectées au DNP. Comme appui à cet APPRENTISSAGE, on suggère que tous les projets de DNP soient désormais réalisés par ce mode de direction et d'exiger que tous les membres affectés au DNP PARTICIPENT à toutes les RENCONTRES de DNP. De tels sujets de formation auraient pour visée une incidence favorable sur :

Volet 2 - C. La présence des membres aux rencontres de DNP.

L'obligation pour les membres d'être présents à toutes les rencontres.

Volet 4 - La réduction de la lutte de pouvoir.

En améliorant la compréhension et l'acceptation des principes du processus de DNP par les membres qui y sont affectés, mais également en ayant une plus grande connaissance de ce qui préoccupe les autres spécialistes affectés au même titre qu'eux.

Volet 5 - B. La réalisation des étapes du processus de DNP, telles qu'elles le devraient.

En améliorant la compréhension et l'acceptation des principes du processus de DNP par les membres qui y sont affectés, et en ayant une plus grande connaissance de ce qui préoccupe les autres spécialistes affectés au même titre qu'eux, on peut penser que toute l'attention des membres pourrait être accordée aux tâches à réaliser.

Volet 6 - B. L'engagement des membres envers le DNP.

On peut penser qu'en comprenant mieux les rudiments du processus de DNP, les membres pourraient réaliser l'apport de leur spécialité pour chacune de ses étapes et finalement, se sentir plus concernés par toutes ses activités. De fait, lorsque le sujet traité d'une rencontre ne concerne pas un membre directement, ce dernier se dit convaincu qu'il « n'a pas d'affaires là-dedans » et ne se présente pas à la rencontre (directeur approvisionnement, E-B, p. 47).

Comme dernière pratique de GRH, il apparaît que la SÉLECTION du PERSONNEL, qui est susceptible d'être affecté à ces deux catégories d'activités, aurait un impact sur l'intégration de celles-ci. D'une part, il y a ceux qui sélectionnent les membres qui seront affectés au DNP. Sur ce point, ce serait au DIRECTEUR FONCTIONNEL que reviendrait la responsabilité de sélectionner les membres de son département à affecter à l'EMD, et qui s'en portera garant. Cette pratique pourrait avoir une incidence favorable sur :

Volet 2 - C. La présence des membres aux rencontres de DNP.

D. L'assistance des spécialistes nécessaires à la réalisation des activités de DNP.

Le directeur fonctionnel les ayant choisis lui-même donc libérés afin qu'ils s'adonnent à ces activités.

Quant au gestionnaire de projets, c'est généralement le directeur du département de la R&D qui agit d'office à ce titre. Cependant, un ingénieur de la production suggère que le gestionnaire de projets soit choisi par la HAUTE DIRECTION, c'est-à-dire le comité de gestion, le président ou le commanditaire du projet de DNP afin de favoriser :

Volet 4 - A. La disposition de la direction fonctionnelle à partager son pouvoir et son contrôle avec le gestionnaire de projets.

B. La collaboration de la direction fonctionnelle avec le gestionnaire de projets.

C. La capacité du gestionnaire de projets à exercer la pression sur les membres de l'EMD, lorsque c'est nécessaire.

« Il faut que quelqu'un vraiment au-dessus d'eux (direction fonctionnelle) désigne qui est le patron dans le projet de DNP », précise un ingénieur de la production (E-D, p. 41).

D'autre part, il y a les DÉTERMINANTS INDIVIDUELS qu'idéalement les membres de l'EMD devraient posséder, afin de pouvoir conjuguer avec les exigences de deux organisations. Parmi ceux indiqués par les répondants, notons a) la capacité et la rapidité des membres à s'adapter donc à passer d'une tâche à l'autre, b) le sens de l'organisation afin de pouvoir s'y retrouver rapidement, c) la capacité à gérer son stress et à travailler de longues heures, d) la passion pour son travail et la capacité d'y trouver du plaisir, e) le sens des responsabilités, f) le dynamisme au travail.

Pour ce qui est du gestionnaire de projets, il appert que ce dernier devrait se montrer capable a) de bien saisir les besoins des gens qu'il coordonne en tant qu'être humain, mais également en tant que spécialiste; b) de faire preuve de délicatesse ou de tact le moment venu d'intervenir auprès des spécialistes; c) de se montrer généreux; d) de faire preuve d'une grande capacité à communiquer. On peut penser que les déterminants individuels pourraient avoir une incidence favorable sur :

Volet 1 - La réduction de la perception de lourdeur engendrée par les tâches et les responsabilités.

Les membres sélectionnés étant susceptibles d'être en mesure de mieux conjuguer avec un tel éventail de tâches et de responsabilités.

Volet 4 - C. La capacité du gestionnaire de projets à exercer de la pression sur les membres de l'EMD, lorsque c'est nécessaire.

Ce dernier étant mieux en mesure de remplir ses engagements.

Volet 6 - A. La réduction du stress chez les membres affectés au DNP.

En raison, principalement, d'une plus grande capacité à gérer le stress engendré par la réalité vécue dans un contexte de transversalité.

Par ailleurs, un vice-président de la R&D suggère que le gestionnaire de projets et les membres de l'EMD soient « suffisamment seniors pour être habiletés à prendre des décisions » notamment en gestion de projets et en DNP (E-D, p. 37). Car,

suivant un vice-président marketing, une « des grandes lacunes qu'on a pour vraiment adhérer à ces nouvelles pratiques de gestion (p. ex. : EMD), c'est qu'on n'a pas vraiment de gestionnaire de projets, qui a la capacité de gérer de façon très efficace [...] (ou) qui a de l'expérience » en ces termes. Avec pour conséquence que, lors du dernier grand projet de DNP, ce vice-président aurait ignoré le gestionnaire de projets et aurait pris le leadership de l'équipe durant les étapes du processus DNP qui concernaient son département; empêchant ainsi ce dernier de jouer son rôle tel qu'il aurait été supposé. « J'ai senti qu'il y avait un besoin [...] je voulais que ça réussisse » (E-D, p. 37). En conséquence, on peut donc penser que de telles compétences observées chez ces membres affectés au DNP pourraient avoir une incidence favorable sur :

Volet 4 - A. La disposition de la direction fonctionnelle à partager son pouvoir et son contrôle avec le gestionnaire de projets.

C. La capacité du gestionnaire de projets à exercer de la pression sur les membres de l'EMD, lorsque c'est nécessaire.

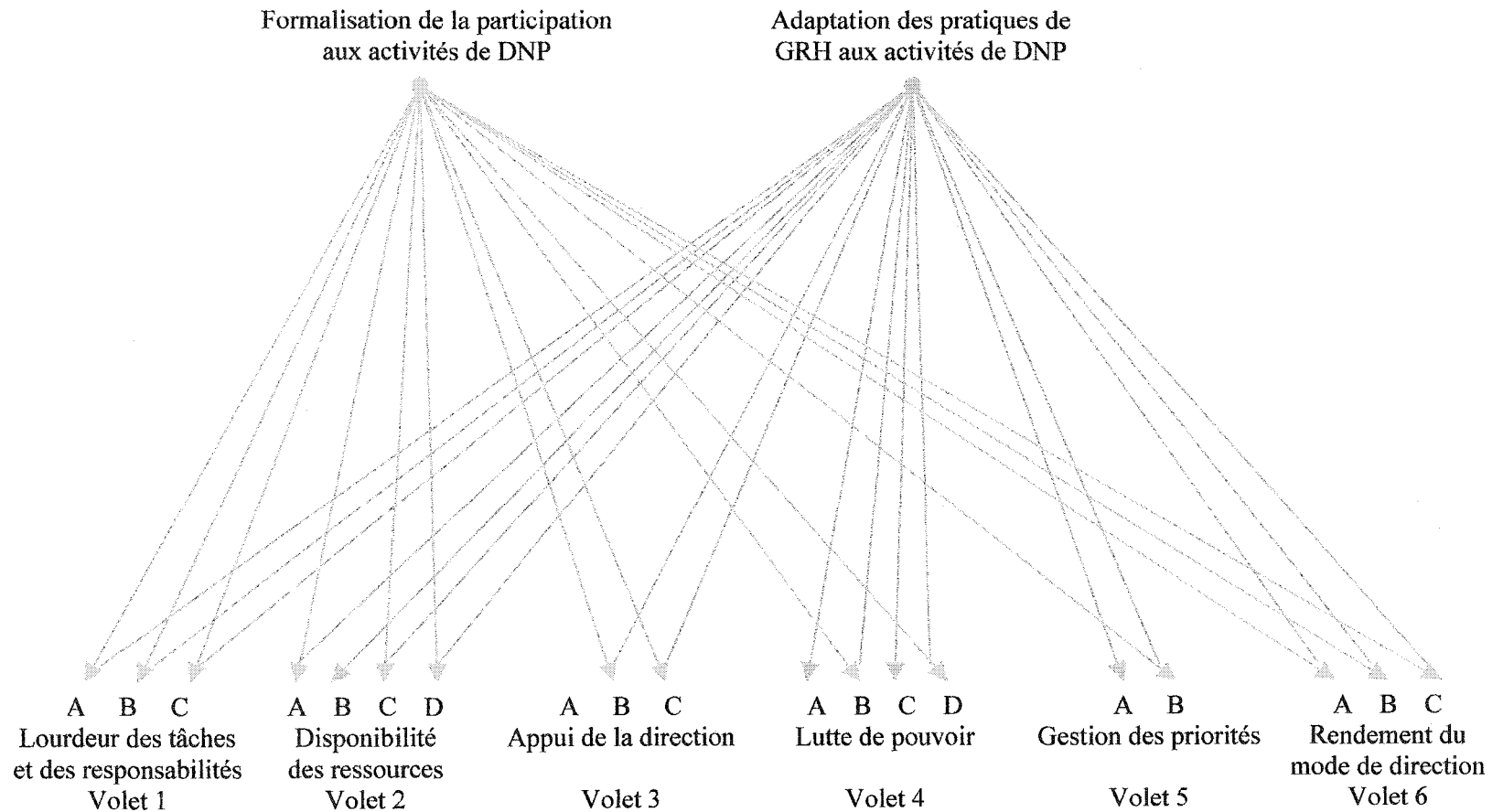
En raison de la complicité que le gestionnaire de projets pourrait développer avec la direction fonctionnelle, s'il est compétent dans ses tâches et reconnu comme tel. Également, parce que le directeur fonctionnel pourra davantage se fier aux membres de l'EMD en raison de leur compétence en DNP et en gestion de projets.

3.2.3 *La synthèse des résultats portant sur la légitimité de la participation des membres au développement de nouveaux produits*

Pris dans leur totalité, ces résultats évoquent d'une part, que le fait de rendre légitime la participation des membres aux activités de DNP pourrait influencer l'amélioration des six volets de l'intégration des activités (figure 11). De manière plus spécifique, on observe que l'adaptation des pratiques de GRH aux activités de DNP aurait une incidence sur 18 des 19 situations problématiques étudiées, alors que les pratiques relatives à la formalisation de la participation aux activités de DNP influenceraient 14 de ces situations.

Figure 11

La représentation schématique des catégories de pratiques de gestion sous-jacentes à la politique sur la légitimité de la participation des membres au développement de nouveaux produits et de leur influence sur les six volets de l'intégration des activités



GRH : Gestion des ressources humaines; DNP : Développement de nouveaux produits.

Note : Les lettres ABCD correspondent aux situations problématiques correspondant à chaque volet de l'intégration des activités.

D'autre part, on observe que la lourdeur des tâches et des responsabilités (volet 1) et la défaillance dans le rendement du mode de direction en contexte de transversalité (volet 6) représentent les volets de l'intégration des activités qui sont susceptibles d'être influencés par le plus de catégories de pratiques relatives à la politique de gestion sur la légitimité de la participation des membres au DNP.

En effet, toutes les situations problématiques qui y sont sous-jacentes sont à la fois influencées par les pratiques relatives à la FORMALISATION DE LA PARTICIPATION AUX ACTIVITÉS DE DNP et à L'ADAPTATION DES PRATIQUES DE GRH AUX ACTIVITÉS DE DNP. Aussi, huit autres situations problématiques seraient bonifiées par ces deux catégories de pratiques de gestion. Il s'agit de :

1. La difficulté à obtenir l'information sollicitée au moment requis (volet 2-A);
2. La difficulté à obtenir la présence des membres aux rencontres de DNP (volet 2-C);
3. La difficulté à obtenir l'assistance des spécialistes nécessaires à la réalisation des activités de DNP (volet 2-D);
4. Le manque de crédibilité accordée par la direction à la manière de réaliser les activités de DNP (volet 3-B);
5. Le manque de rigueur dans le suivi du DNP exercé par les membres de la direction (volet 3-C);
6. Le manque de collaboration de la direction fonctionnelle avec le gestionnaire de projets (volet 4-B);
7. La difficulté des membres à accepter que le leadership du DNP revienne à la R&D (volet 4-D);
8. La difficulté à réaliser les étapes du processus de DNP, telles qu'elles le devraient (volet 5-B).

Par ailleurs, quatre des situations problématiques étudiées seraient susceptibles d'être améliorées par une seule catégorie de pratiques de gestion soit L'ADAPTATION DES PRATIQUES DE GRH AUX ACTIVITÉS DE DNP. Ces situations sont :

1. Le manque de ressources humaines nécessaires pour desservir les deux organisations (volet 2-B);
2. La faible disposition de la direction fonctionnelle à partager son pouvoir et son contrôle avec le gestionnaire de projets (volet 4-A);
3. La difficulté du gestionnaire de projets à exercer de la pression sur les membres de l'EMD, lorsque c'est nécessaire (volet 4-C);
4. La difficulté de la direction à faire des choix dans les projets à réaliser (volet 5-A).

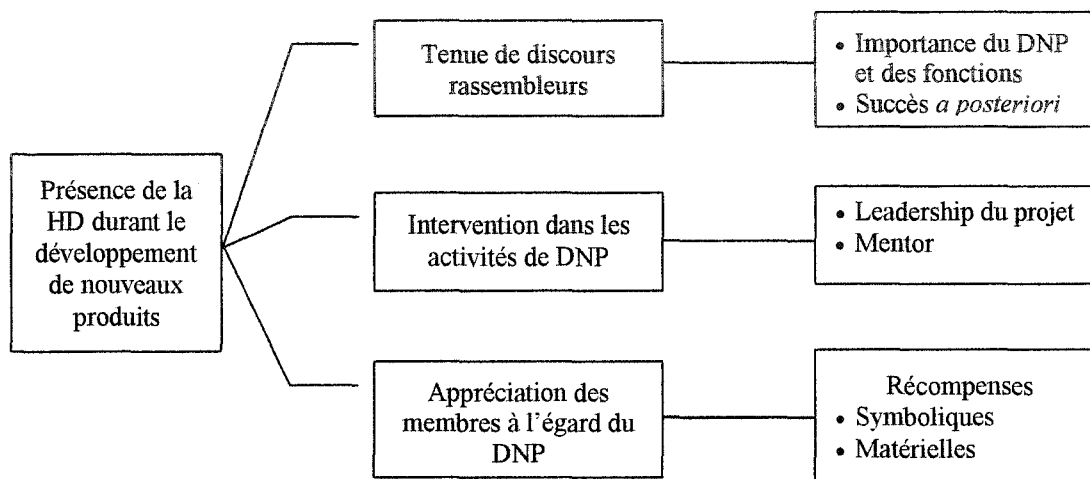
Finalement, une seule des 19 situations problématiques étudiées ne serait pas influencée par aucune de ces deux catégories de pratiques de gestion. Il s'agit du manque de disponibilité de la direction à rencontrer les membres affectés aux activités de DNP (volet 3-A).

3.3 La politique sur la présence de la haute direction durant le développement de nouveaux produits

La présence de la haute direction dans le cadre du DNP, voire l'omniprésence de celle-ci, serait une autre politique de gestion dont l'application pourrait influencer l'intégration des activités du processus et des fonctions. Parmi les moyens utilisés par la haute direction convaincue de l'importance de cette politique, il y a) la tenue d'un discours rassembleur, b) leur intervention dans les activités de DNP, c) leur appréciation à l'endroit des membres qui se sont donnés corps et âmes au DNP (figure 12). Rappelons que c'est principalement l'aura symbolique gravitant autour de la haute direction qui est sollicitée dans ce cas-ci. Cette politique repose sur le fait que toute action chez les acteurs le plus en vue de la compagnie prendrait une tout autre couleur aux yeux du personnel en place.

Figure 12

La représentation schématique des pratiques de gestion sous-jacentes à la politique sur la présence de la haute direction durant le développement de nouveaux produits



DNP : Développement de nouveaux produits.

Le soulignement en pointillé indique que cette pratique est une suggestion formulée par un répondant.

Voici les présentations successives de ces trois catégories de pratiques sous-jacentes à la présence de la haute direction. Afin de ne pas alourdir le texte, seule la catégorie de pratique sera définie dans le texte. Nous invitons donc le lecteur à consulter le tableau 23 de l'annexe I, s'il désire prendre connaissance de la définition de toutes les pratiques ou des moyens dont il sera question dans cette section du chapitre.

3.3.1 *La tenue de discours rassembleurs*

La présence de la haute direction dans le cadre du DNP tient, entre autres, du discours tenu par ses membres afin de promouvoir un des aspects qui est important pour l'efficacité de l'entreprise, soit que le personnel en vienne à travailler en collaboration. Un discours rassembleur se définit à partir des propos tenus par les mem-

bres de la haute direction visant à promouvoir l'action commune chez les membres. Il peut être tenu de manière préméditée ou dès que l'occasion se présente. Un tel discours pourrait concerner l'IMPORTANCE du DNP ou de la collaboration de TOUTES les FONCTIONS à ses activités afin que l'entreprise soit efficace en DNP. Comme le dit si bien un vice-président de la R&D, « le fait que je le dise [...] quand t'es V.-P., tout ce que tu dis est examiné [...] comme un père de famille », et est susceptible d'être imité (E-B, p. 37).

Ainsi, on rapporte que la haute direction prendrait le temps de discuter régulièrement par exemple, avec le personnel de la R&D qui, en raison de la formation qu'il a reçue ou de la culture organisationnelle en place, pourrait être conditionné et laisser perdurer la croyance qu'il fait partie du « d'un département d'élite » (vice-président R&D, E-B, p. 135). Et c'est ce vedettariat qui est associé d'office aux membres du département de la R&D, que les autres spécialistes qui interviennent aussi dans les activités de DNP n'accepteraient pas.

Pour contrer cette situation, un discours rassembleur aurait pour objectif précis de faire réaliser et de faire comprendre à ces spécialistes, que le département de la R&D en est un de service, au même titre que tous les autres départements de l'entreprise. Ce discours (ou entretien) viserait à leur faire comprendre que tous ont contribué au DNP et « [...] parfois, plus que nous autres (R&D) » (*Ibid.*, p. 135). La vision de la haute direction à ce sujet ferait en sorte que « celui qui cherche toujours à se sortir la tête au-dessus des autres se fait ramener à sa place », précise un acheteur membre de l'EMD. « [...] On le voit dans son visage quand il sort de la réunion du comité de gestion », poursuit ce dernier en parlant d'un membre du département de la R&D (E-B, p. 38). On peut comprendre qu'un tel discours puisse être rassembleur et avoir une incidence favorable sur :

Volet 4 - B. La collaboration de la direction fonctionnelle avec le gestionnaire de projets.

Cette fonction de gestionnaire de projets est généralement occupée par le directeur du département de la R&D. Ainsi, en sentant que leur contribution dans le DNP est reconnue et défendue par la haute direction et surtout par les membres rattachés à la R&D, la direction fonctionnelle pourrait être plus encline à collaborer avec le gestionnaire de projets.

D. L'acceptation que le leadership du DNP revient au département de la R&D.

En sentant que leur contribution dans le DNP est reconnue par la haute direction, surtout par la R&D elle-même, cela peut réduire l'importance accordée au fait que le leadership du DNP revient naturellement à ce département. Le soutien inconditionnel de la haute direction en ces termes a été soulevé et serait apprécié par les autres spécialistes affectés au DNP, donnant raison aux aspirations de ce vice-président de la R&D.

Volet 6 - B. L'engagement des membres envers le DNP.

L'expression d'un tel engagement de la part de la haute direction jumelée à la mise en évidence de la contribution réelle de tous dans le projet de DNP, pourraient favoriser un plus grand engagement des membres envers le projet de DNP, ces derniers se sentant respectés et considérés.

Par ailleurs, un vice-président marketing suggère de mieux communiquer à travers toute l'entreprise le SUCCÈS *A POSTERIORI* d'un nouveau produit. L'objet d'une telle diffusion serait de faire ressortir les retombées réelles à moyen et à long terme de la contribution des fonctions et ainsi favoriser :

Volet 4 - D. L'acceptation que le leadership du DNP revient au département de la R&D.

Chacun étant désormais en mesure de constater l'apport réel de tous dans le succès des nouveaux produits développés.

3.3.2 *L'intervention dans les activités de développement de nouveaux produits*

Un autre moyen d'assurer la présence de la haute direction durant le DNP serait l'intervention directe et assidue de ses membres dans les activités le DNP. Cette catégorie de pratiques se définit comme le recours, de la part des membres de la haute direction, à une opération énergique dans une situation relative aux activités de DNP. Une telle intervention de leur part peut concerner les différentes activités découlant des rôles qu'ils jouent dans le DNP, rôles dont il a été question à la section se rapportant à la politique sur le partage des responsabilités entre les membres affectés au DNP. On comprend ici que le simple fait que quelqu'un joue un rôle dans une situation donnée rende manifeste son existence. Sur le plan symbolique, le fait que la haute direction ait des rôles à jouer dans le cadre du DNP peut exercer une influence importante sur les autres membres de l'entreprise qui sont affectés au projet.

C'est surtout de la prise en charge du LEADERSHIP d'une partie ou de la totalité du projet de DNP dont il est question dans ce cas-ci. En fait, il nous a été raconté qu'un président s'était déjà rendu personnellement « responsable du projet de DNP en cours », en raison du manque de collaboration des nouveaux membres à la haute direction et à la direction fonctionnelle du département de marketing³⁹. Il devenait alors le preneur officiel de décisions et tous se rapportaient à lui, même si en réalité c'était le gestionnaire de projets qui était réellement en charge du projet de DNP. En agissant de la sorte, l'intervention personnelle du président aurait eu une incidence favorable sur :

Volet 1 - C. La réduction du tiraillement dans les priorités à accorder au DNP et au département d'appartenance.

Le fait que le président de l'entreprise prenne les rênes du projet aurait obligé les nouveaux membres de la direction à reconnaître les priorités de l'entreprise et à laisser leurs membres réaliser leurs tâches de DNP.

³⁹ Pour plus de détails, voir note au lecteur 8 à l'annexe L.

Un gestionnaire de projets précise que « les fonctions de l'entreprise commencent à comprendre leur rôle dans le DNP [...] et vont retenir de moins en moins leurs ressources » (E-D, p. 38).

- Volet 2 - A. L'obtention de l'information sollicitée au moment requis.
 C. La présence des membres aux rencontres de DNP.
 D. L'assistance des spécialistes nécessaires à la réalisation des activités de DNP.

Le fait que le président prenne les rênes du projet aurait obligé les nouveaux membres de la direction à consentir à ce que leurs membres s'adonnent aux activités de DNP (voir exemple apporté au volet 1).

- Volet 3 - B. Le niveau de crédibilité que la direction accorde à la manière de réaliser les activités de DNP.

C'est à la fin de ce projet que les nouveaux membres de la direction ont commencé à comprendre la façon de faire de l'entreprise en matière de DNP et à percevoir que cette façon étant efficace et judicieuse.

C. La rigueur dans le suivi du DNP exercée par les membres de la direction.

Ces derniers n'ayant eu d'autre choix que de suivre de près les activités de DNP.

- Volet 4 - B. La collaboration de la direction fonctionnelle avec le gestionnaire de projets.

Le fait que le président prenne les rênes du projet aurait obligé les nouveaux membres de la direction à collaborer avec le gestionnaire de projets.

Dans la même veine, un vice-président marketing rappelle avoir déjà pris le leadership de l'EMD durant les étapes qui concernaient son département. Un vice-président de la R&D abonde dans le même sens en appuyant l'implication directe de la haute direction dans les activités qu'ont à réaliser les membres de l'EMD. À tout le moins, il suggère fortement l'implication indirecte du directeur fonctionnel, à titre de MENTOR, lorsque le membre qui le représente n'a pas l'expertise nécessaire. Dans ce cas, une telle intervention viserait à s'assurer que les activités de DNP sont réalisées, telles qu'elles le devraient. On peut penser qu'une telle intervention personnelle de la haute direction pourrait avoir une incidence favorable sur :

Volet 5 - B. La réalisation des étapes du processus de DNP, telles qu'elles le devraient.

« J'ai senti qu'il y avait un besoin (et) je voulais que ça réussisse », réplique le vice-président du marketing (E-D, p. 37).

3.3.3 *L'appréciation des membres à l'égard du développement de nouveaux produits*

Comme troisième et dernière catégorie de pratiques relatives à la présence des membres de la haute direction dans le cadre du DNP, il y a leur appréciation des membres affectés au DNP pour les efforts qu'ils ont déployés tout au long du projet de DNP. Nous définissons cette catégorie de pratique comme l'action de déterminer la valeur de quelqu'un en utilisant un moyen qui le distingue. Une telle appréciation peut résulter de récompenses extrinsèques, soit symboliques ou matérielles. À titre d'exemple de RÉCOMPENSES SYMBOLIQUES notons la remise, directement des mains du président de la compagnie, d'un vêtement ou d'un objet à l'effigie du projet de DNP en cours de réalisation. À la fin d'un projet de DNP, on procéderait régulièrement à une séance de photos lors du premier envoi du nouveau produit vers les distributeurs, et dans certains cas, on prendrait soin d'inscrire sur le brevet du nouveau produit le nom des membres ayant contribué à son développement. Finalement, l'expression de simples félicitations, de la part du président lui-même, serait grandement appréciée.

Concernant les RÉCOMPENSES MATÉRIELLES, on observe l'organisation de lunches du type "5 à 7", aux frais de la compagnie, et parfois la tenue de fêtes regroupant tous les membres affectés au projet de DNP. On a également rapporté la remise d'un bonus aux membres s'étant le plus investis dans le projet de DNP. En fait, il s'agirait d'un montant d'argent remis aux membres dont le montant est basé sur l'évaluation de leur apport au projet de DNP. Toutefois, lors de notre retour dans les entreprises

consultées afin de vérifier la pertinence du modèle théorique, quelques répondants se sont objectés à une telle pratique. « C'est pas juste pour ceux qui interviennent à temps partiel dans le DNP » ou pour ceux qui ne participent pas au DNP, mais qui prêtent main-forte à leurs collègues de travail membres de l'EMD (vice-président R&D, E-B). Néanmoins, dans toutes les entreprises consultées s'ajoute la participation de tous les membres de l'entreprise à un programme de partage des bénéfices annuels. De toute évidence, on peut penser que de telles appréciations de la part des membres de la haute direction pourraient avoir une incidence favorable sur :

Volet 6 - B. L'engagement des membres envers le DNP.

« J'ai trouvé ça très bien [...] pour permettre l'appartenance », précise un directeur de l'approvisionnement. « On voit que la direction s'intéresse à ce qu'on fait [...] c'est une marque qui n'est pas négligeable », poursuit ce dernier (E-D, p. 52).

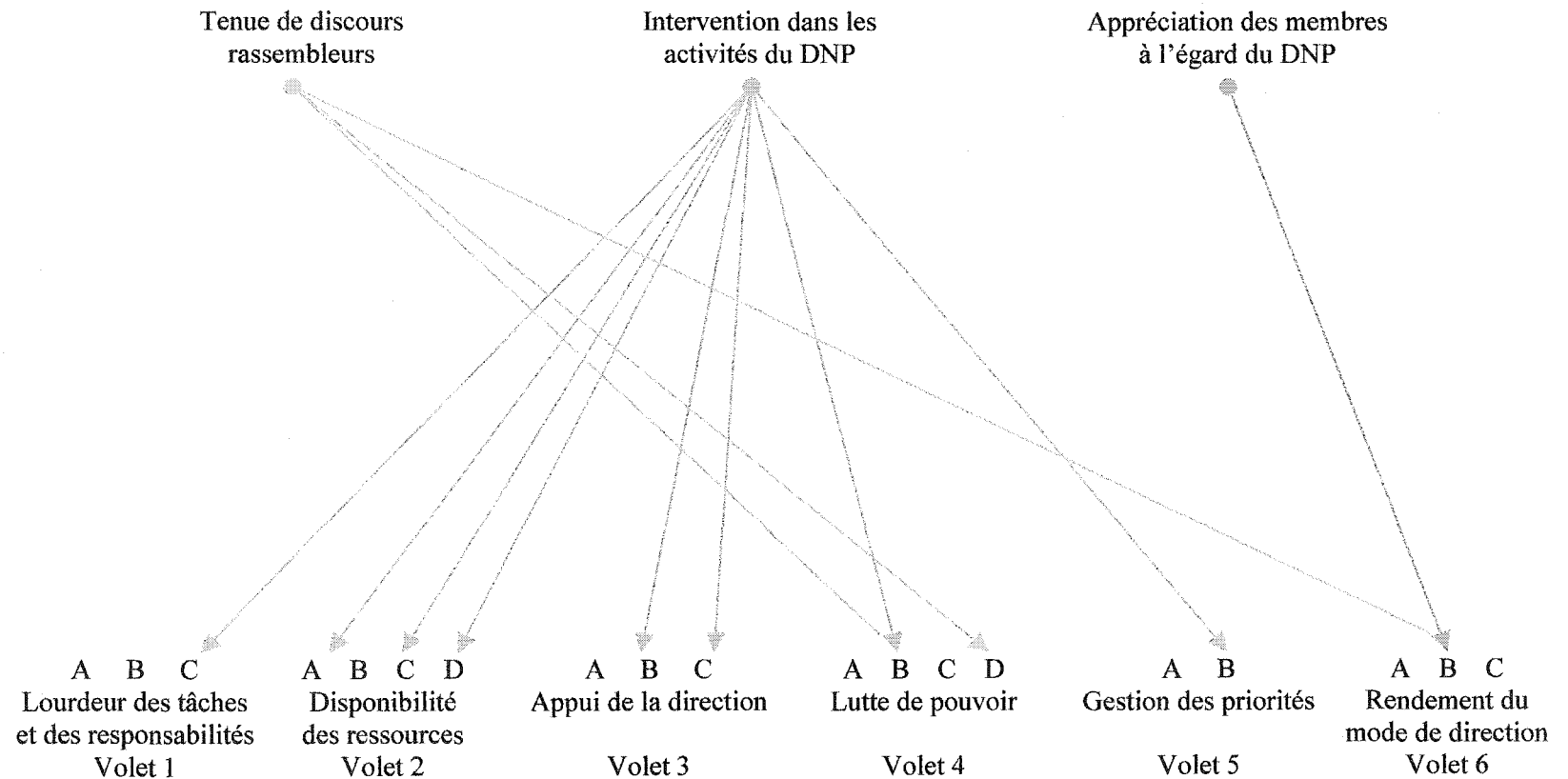
3.3.4 *La synthèse des résultats portant sur la présence de la haute direction durant le développement de nouveaux produits*

Pris dans leur totalité, ces résultats évoquent d'une part, que la présence de la haute direction durant les activités de DNP aurait une incidence favorable sur l'amélioration des six volets de l'intégration des activités (figure 13). En fait, a) l'intervention de la haute direction dans les activités de DNP influencerait huit situations problématiques, b) la tenue de discours rassembleurs en influencerait trois, c) l'appréciation des membres à l'égard du DNP influencerait une de ces trois dernières situations.

D'autre part, on remarque que la disponibilité des ressources humaines et informationnelles (volet 2) et l'appui de la direction (volet 3) sont les deux volets de l'intégration des activités, dont la presque totalité des situations problématiques est susceptible d'être influencée par la présence de la haute direction durant le DNP.

Figure 13

La représentation schématique des catégories de pratiques de gestion sous-jacentes à la politique sur la présence de la haute direction durant le développement de nouveaux produits et de leur influence sur les six volets de l'intégration des activités



DNP : Développement de nouveaux produits.

Note : Les lettres ABCD correspondent aux situations problématiques correspondant à chaque volet de l'intégration des activités.

En fait, celles-ci seraient améliorées par les pratiques relatives à l'INTERVENTION DE LA HAUTE DIRECTION DANS LES ACTIVITÉS DU DNP. Ces situations sont :

1. La difficulté à obtenir l'information sollicitée au moment requis (volet 2-A);
2. La difficulté à obtenir la présence des membres aux rencontres de DNP (volet 2-C);
3. La difficulté à obtenir l'assistance des spécialistes nécessaires à la réalisation des activités de DNP (volet 2-D);
4. Le manque de crédibilité accordée par la direction à la manière de réaliser les activités de DNP (volet 3-B);
5. Le manque de rigueur dans le suivi du DNP exercé par les membres de la direction (volet 3-C).

Aussi, deux autres situations problématiques seraient bonifiées par cette même catégorie de pratiques de gestion. Ces situations sont :

1. Le tiraillement dans les priorités à accorder au DNP et au département d'appartenance (volet 1-C);
6. La difficulté à réaliser les étapes du processus de DNP, telles qu'elles le devraient (volet 5-B).

Pour sa part, la difficulté des membres à accepter que le leadership du DNP revienne à la R&D (volet 4-D), pourrait être améliorée par la TENUE DE DISCOURS RASSEMBLEURS.

Par ailleurs, deux autres situations problématiques seraient influencées par deux des trois catégories de pratiques de gestion relatives à la présence de la haute direction durant le DNP. D'une part, le manque de collaboration de la direction fonctionnelle avec le gestionnaire de projets (volet 4-B) serait amélioré à la fois par les pratiques relatives à la TENUE DE DISCOURS RASSEMBLEURS et à l'INTERVENTION, DURANT LES ACTIVITÉS DU DNP. D'autre part, la difficulté à obtenir l'engagement des

membres envers le DNP (volet 6-B) serait améliorée à la fois par la TENUE DE DISCOURS RASSEMBLEURS et l'APPRÉCIATION DES MEMBRES À L'ÉGARD DU DNP.

Finalement, à la lumière des résultats obtenus, neuf des 19 situations problématiques ne seraient pas influencées par les pratiques relatives à la PRÉSENCE DE LA HAUTE DIRECTION DURANT LE DNP. Ces situations sont :

1. La difficulté à conjuguer avec le chevauchement des tâches et des responsabilités (volet 1-A);
2. La difficulté à conjuguer avec la double ligne hiérarchique (volet 1-B);
3. Le manque de ressources humaines nécessaires pour desservir les deux organisations (volet 2-B);
4. Le manque de disponibilité de la direction à rencontrer les membres affectés aux activités de DNP (volet 3-A);
5. La faible disposition de la direction fonctionnelle à partager son pouvoir et son contrôle avec le gestionnaire de projets (volet 4-A);
6. La difficulté du gestionnaire de projets à exercer de la pression sur les membres de l'EMD, lorsque c'est nécessaire (volet 4-C);
7. La difficulté de la direction à faire des choix dans les projets à réaliser (volet 5-A);
8. La difficulté des membres affectés au DNP à conjuguer avec le stress engendré par la lourdeur des tâches et des responsabilités (volet 6-A);
9. Les coûts élevés reliés à des pertes de temps et d'argent (volet 6-C).

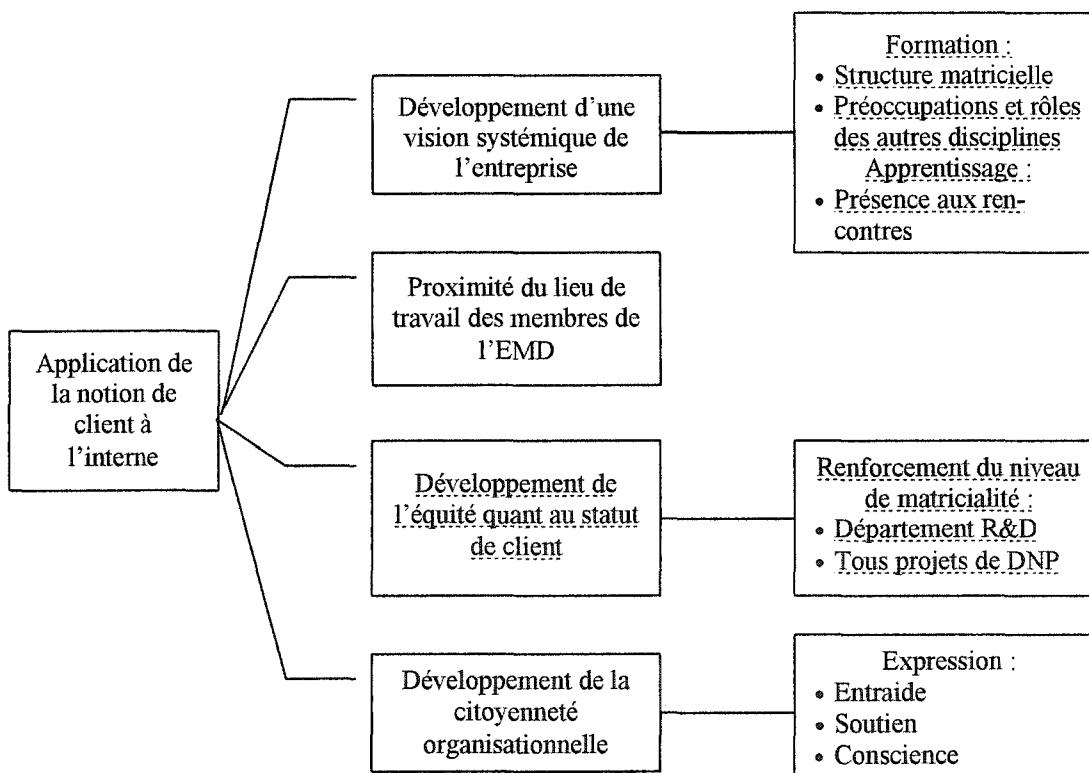
3.4 La politique sur l'application de la notion de client à l'interne

La notion de client appliquée à l'interne fait office d'une autre politique de gestion susceptible de favoriser la résolution du problème d'intégration des activités relatives au processus et à celles des fonctions de l'entreprise. Parmi les moyens de favoriser l'application de cette politique, il y aurait a) le développement d'une vision systémique de l'entreprise, b) la proximité du lieu de travail des membres de l'EMD,

c) le développement de l'équité quant au statut de client, d) le développement de la citoyenneté organisationnelle (figure 14). Voici les présentations successives de ces quatre catégories de pratiques ou de moyens susceptibles d'influencer l'intégration des activités. Afin de ne pas alourdir le texte, seule la catégorie de pratiques sera définie dans le texte. Nous invitons donc le lecteur à consulter le tableau 24 à l'annexe J, s'il désire prendre connaissance de la définition de toutes les pratiques ou des moyens dont il sera question dans cette section du chapitre.

Figure 14

La représentation schématique des pratiques de gestion sous-jacentes à la politique sur l'application de la notion de client à l'interne



EMD : Équipe multidisciplinaire.

Le soulignement en pointillé indique que cette pratique est une suggestion formulée par un répondant.

3.4.1 *Le développement d'une vision systémique de l'entreprise*

L'application de la notion de client à l'interne peut nécessiter l'expression d'une vision systémique de l'entreprise, habileté dont devraient idéalement faire preuve les membres invités à intervenir dans le DNP. Nous définissons la vision systémique de l'entreprise comme une façon de voir et de concevoir l'ensemble des complexités de l'entreprise, en tenant compte des relations existant entre toutes ses fonctions (adapté de Bergeron, 2001).

Plusieurs des membres de la direction fonctionnelle consultés n'en étaient pas à leurs premières expériences en matière de DNP. Aussi, ces directeurs fonctionnels ont fait ressortir avec vigueur la valeur ajoutée au DNP venant du fait que les spécialistes de leur département d'appartenance participent au projet (de manière active ou occasionnelle). Également, ils ont soulevé les retombées sur le département d'un tel droit de regard sur les activités qui les concernent directement. En guise d'exemple, voici les propos tenus par l'un d'entre eux. Personnellement convaincu que la présence d'un « acheteur va créer de la valeur [...] (par) des gains au niveau de la matière première », un directeur de l'approvisionnement insiste pour que le travail de recherche de pièces pour le DNP soit effectué par ses spécialistes, justement parce que ces tâches font partie des préoccupations de son département (E-B, p. 32).

Voici une manière de penser découlant de la VISION SYSTÉMIQUE dont seraient dotés ces dirigeants. En plus d'être préoccupés par l'efficacité immédiate de leur département d'appartenance, ces derniers reconnaissent l'importance, que leurs spécialistes s'adonnent à des activités extérieures à celui-ci. Mais ils conviennent également, que de telles interventions externes aient, à plus ou moins long terme, une grande incidence sur l'efficacité de leur propre département. On comprend ici que toutes les fonctions de l'entreprise sont mutuellement rattachées donc, interdépen-

dantes. En étant dotés d'une telle façon de voir, on peut penser que les directeurs fonctionnels devraient être en mesure d'accepter de jouer le rôle de fournisseur de services pour un autre département (notamment celui de la R&D), lorsque c'est nécessaire. Globalement, une VISION SYSTÉMIQUE observée chez les membres de la direction fonctionnelle pourrait avoir une incidence favorable sur :

Volet 1 - C. La réduction du tiraillement dans les priorités à accorder au DNP et au département d'appartenance.

Doté d'une vision systémique, le directeur fonctionnel devrait gérer l'emploi du temps de ses membres avec parcimonie afin de respecter les priorités de l'entreprise, et ainsi éviter que ces derniers vivent un tel tiraillement.

Volet 2 - A. L'obtention de l'information sollicitée au moment requis.

C. La présence des membres aux rencontres de DNP.

D. L'assistance des spécialistes nécessaires à la réalisation des activités de DNP.

Une telle vision et expérience fourniraient des arguments au directeur fonctionnel pour inciter ses membres à rencontrer leurs responsabilités à l'égard du DNP et à les libérer le moment venu de s'y adonner⁴⁰.

B. La présence des ressources nécessaires pour desservir les deux organisations.

Un directeur de la production s'appuie sur l'importance de son département pour s'assurer de bénéficier des ressources nécessaires pour les deux organisations en évoquant les propos suivants : « Si j'arrête de fabriquer, il n'y aura plus d'argent pour faire du DNP » (E-D, p. 12).

Volet 4 - B. La collaboration de la direction fonctionnelle avec le gestionnaire de projets.

C. La capacité du gestionnaire de projets à exercer de la pression sur les membres de l'EMD, lorsque c'est nécessaire.

Un directeur fonctionnel, convaincu de l'importance que son personnel intervienne dans les activités de DNP, devrait accepter de collaborer avec le gestionnaire de projets et permettre à celui-ci d'exercer de la pression, le cas échéant.

Suivant certains répondants, le manque de collaboration de la direction fonctionnelle proviendrait de leur incompréhension des rudiments de la

⁴⁰ Pour plus de détails, voir note au lecteur 9 à l'annexe L.

gestion en mode matriciel de même que de la difficulté à s'entendre avec les autres spécialistes dont les priorités et les besoins sont différents.

Volet 5 - B. La réalisation des étapes du processus de DNP, telles qu'elles le devraient.

Un directeur fonctionnel capable d'une vision systémique de l'entreprise est en mesure de voir les retombées néfastes sur la gestion de son département si des étapes du processus de DNP sont négligées, et ainsi stimuler son personnel afin qu'ils s'y adonnent, tel qu'il se doit.

Volet 6 - A. La réduction du stress chez les membres affectés au DNP.

En cas de débordement, le membre affecté au DNP est susceptible de se sentir compris par son directeur fonctionnel, si ce dernier est en mesure de voir l'ensemble de ses tâches.

B. L'engagement des membres envers le DNP.

L'engagement et les comportements exprimés par le directeur fonctionnel, doté d'une telle vision, étant susceptibles de stimuler le membre de l'EMD à en faire tout autant (par voie de l'imitation).

Certes, il s'agit là d'une habileté qu'il est heureux d'observer chez les membres de la direction fonctionnelle. Cependant, il appert qu'il serait possible d'en favoriser le développement, à tout le moins chez ces derniers. À cet égard, rappelons les deux thèmes de FORMATION, qui ont déjà été suggérés auparavant et qui pourraient favoriser l'émergence d'une telle habileté. Il s'agit d'une formation portant sur les rudiments de la STRUCTURE MATRICIELLE de même que sur les PRÉOCCUPATIONS (besoins) et les RÔLES des différentes DISCIPLINES affectées au DNP. Comme appui à cet apprentissage, on suggère d'exiger que tous PARTICIPENT à toutes les RENCONTRES de DNP afin d'en mieux saisir les enseignements (APPRENTISSAGE).

3.4.2 *La proximité du lieu de travail des membres de l'équipe multidisciplinaire*

L'application de la politique relative à la notion de client à l'interne peut nécessiter la proximité du lieu de travail des membres de l'EMD. Ce concept est défini

comme la localisation des membres dans un même endroit pour réaliser le projet de DNP (Rusinko, 1999, p. 62). À titre d'exemple, un membre du département de l'approvisionnement bénéficie d'un espace de bureau dans les locaux de la R&D, pour ses tâches en DNP, et d'un autre avec les gens de la production, cette fois pour ses tâches opérationnelles. Aussi, le lieu de travail des ingénieurs de la production peut être dans le local adjacent à celui des membres de la R&D avec qui ils doivent collaborer. Voilà une pratique qui serait susceptible d'avoir une incidence favorable sur :

Volet 2 - A. L'obtention de l'information sollicitée au moment requis.

C. La présence des membres aux rencontres de DNP.

D. L'assistance des spécialistes nécessaires à la réalisation des activités de DNP.

Cette pratique facilitant l'échange entre les membres et la concentration de ces derniers sur les tâches qu'ils ont à réaliser et sur leurs responsabilités en matière de DNP.

Volet 6 - B. L'engagement des membres envers le DNP.

Permettre aux membres de travailler à proximité les uns des autres vise l'interconnexion entre les membres du groupe et leur plus grande concentration sur un seul aspect de leur travail soit le DNP.

3.4.3 *Le développement de l'équité quant au statut de client*

Il appert que la notion de client pourrait être appliquée à l'interne si les membres perçoivent une certaine équité à l'endroit de leur éventuel statut de client, perception d'équité susceptible de favoriser la résolution de certaines situations problématiques. D'où l'importance de se préoccuper de son déploiement chez les membres de l'entreprise. Précisément, ce concept réfère à la perception de justice dans l'appréciation de ce qui est dû à quelqu'un, appréciation qui s'exprime par la possibilité que d'éventuels services lui soient également rendus. Concrètement, il s'agirait, pour un membre affecté au DNP, d'être assuré de ne pas être seulement au service

d'un autre département, mais de pouvoir espérer que de tels services lui seront également rendus au moment opportun.

À titre d'exemple, un ingénieur de la production soulève le fait que les membres du département de la R&D ne soient pas tenus aux pratiques de partage de leur temps de travail comme c'est le cas pour les membres des autres départements affectés au DNP. De sorte que « quand ils doivent sortir de leur département (R&D) pour aller à la rescousse des autres départements [...] c'est plus corsé », précise cet ingénieur (E-D, p. 16), laissant du même coup transparaître sa perception d'un manque de justice à cet égard entre les membres affectés au processus de DNP.

Afin de contrer une telle situation et de tenter la modification de cette perception chez les membres, un directeur de la production suggère d'affecter les membres du département de la R&D à la réalisation des autres projets en cours dans l'entreprise. Bref, ce dernier propose de RENDRE MATRICIEL LE DÉPARTEMENT DE LA R&D donnant lieu à un RENFORCEMENT du NIVEAU de MATRICIALITÉ de l'organisation. « Disons qu'on s'en va vers ça », précise ce dernier, « comme c'est le cas pour la qualité, la production et les achats » (E-D, p. 54). Dans ce cas, les résultats visés seraient :

- Volet 2 - A. L'obtention de l'information sollicitée au moment requis.
C. La présence des membres aux rencontres de DNP.
D. L'assistance des spécialistes nécessaires à la réalisation des activités de DNP.
- Persuadés qu'ils participent désormais à un mouvement d'échange de services, ces spécialistes pourraient être plus enclins à rencontrer leurs responsabilités.
- Volet 4 - D. L'acceptation que le leadership du DNP revient au département de la R&D.

Ne se sentant pas seulement au service du département de la R&D, le membre peut accorder moins d'importance au fait que le leadership revienne au département de la R&D.

Volet 6 - B. L'engagement des membres envers le DNP.

Ne se sentant pas seulement au service du département de la R&D, les membres pourront exprimer moins de réticences à s'engager envers le DNP.

C. La réduction des coûts liés à la sous-utilisation des membres de la R&D.

Surtout entre la réalisation de deux projets de DNP, où les membres de la R&D « fonctionnent au ralenti ou font des choses de moindre importance » (directeur production, E-D, p. 54).

Là où les membres du département de la R&D « sont parfois prêtés à la production » (membre EMD, E-B, p. 16), un tel renforcement a été suggéré, mais de manière différente. Dans ce cas, on suggère que le NIVEAU de MATRICIALITÉ soit renforcé en veillant à ce que TOUS LES PROJETS DE DNP soient réalisés de manière MATRICIELLE, c'est-à-dire par l'EMD. Dans ce cas, les résultats visés seraient :

Volet 5 - B. La réalisation des étapes du processus de DNP, telles qu'elles le devraient.

En favorisant, au fil du temps, l'apprentissage chez les membres de l'EMD quant aux rudiments de la notion de client à l'interne, on peut penser que les étapes seraient réalisées avec plus d'efficacité.

3.4.4 Le développement de la citoyenneté organisationnelle

L'application de la notion de client à l'interne peut sous-entendre l'expression de comportements dits de citoyenneté organisationnelle. On peut ainsi espérer la promotion de tels comportements dans l'entreprise simplement par la voie de l'imitation de ceux qui les expriment librement. Cette catégorie de pratique au pro-

blème d'intégration se définit comme « un comportement individuel discrétionnaire, non reconnu directement ou explicitement par le système de récompense formel et qui favorise un fonctionnement efficace de l'organisation » (Organ, 1988a, p. 4). Suivant Brief et Motowidlo (1986), il s'agirait « d'actes sociaux qui ne sont pas formellement spécifiés dans les exigences ni les activités reliées au rôle au travail » (p. 712). Les comportements de citoyenneté organisationnelle qui ont émergé des données sont l'ENTRAIDE, la CONSCIENCE et le SOUTIEN.

Les membres de l'EMD font preuve d'ENTRAIDE lorsqu'ils passent outre le fait que les activités sur lesquelles ils donnent un coup de main ne font pas partie de leurs tâches, pas plus que de leur département d'appartenance. À titre d'exemple, il pourrait s'agir d'un acheteur expérimenté qui guiderait un concepteur à identifier la pièce nécessaire à l'ajustement d'une innovation en matière d'engrenage, plutôt que d'attendre bien sagement que le concepteur se démêle par lui-même.

D'un autre côté, malgré l'observation d'un niveau d'engagement assez élevé de la part des membres de l'EMD, il n'en demeure pas moins que parfois, « il y a des périodes où ça "bourrasse" un petit peu plus », rapporte un directeur de l'approvisionnement. Dans ce cas, les collègues de travail auraient tendance à prêter main-forte au membre surchargé. « Si ça devient trop prenant [...] on va regarder ce que les autres peuvent faire pour lui. Ça va arriver que mes acheteurs ou moi [...] allions l'aider », poursuit ce dernier (E-D, p. 51). Ainsi, on peut penser que l'ENTRAIDE, exprimée par les collègues du département d'appartenance d'un membre de l'EMD, pourrait avoir une incidence favorable sur :

Volet 1 - La réduction de la perception de lourdeur engendrée par les tâches et les responsabilités.

En raison de l'appui des collègues de travail.

Volet 6 - A. La réduction du niveau de stress chez les membres affectés au DNP.
 B. L'engagement des membres envers le DNP.

En raison d'un peu plus de temps pour se consacrer entièrement à ses tâches de DNP, et de l'importance que peuvent prendre celles-ci aux yeux du mandaté, quand il constate que son responsable immédiat et ses collègues de travail n'hésitent pas à l'appuyer lorsqu'il est débordé dans ses tâches.

Par ailleurs, on observe chez les membres de la direction fonctionnelle un SOUTIEN certain à l'égard des intérêts de l'entreprise (par le biais des intérêts de leur département d'appartenance et du DNP). À première vue, on peut penser qu'un tel soutien fait partie intégrante des tâches du directeur fonctionnel, mais l'intensité exprimée serait telle qu'elle semble aller bien au-delà du niveau habituellement requis dans un contexte de travail. D'une part, un tel SOUTIEN s'exprimerait en stimulant avec ardeur et de manière continue l'implication personnelle des membres de leur département qui sont affectés aux activités de DNP. Comme il a été précisé auparavant, ces derniers prôneraient l'importance que leurs membres suivent de très près le déroulement du DNP, afin de s'assurer que le nouveau produit sera bien ancré à la réalité de leur département⁴¹.

D'autre part, ce SOUTIEN pourrait être exprimé en devenant complice du gestionnaire de projets. En fait, c'est le directeur fonctionnel qui prend la relève auprès de ses membres quand le gestionnaire de projets n'arrive pas à les convaincre notamment de se présenter aux rencontres de DNP, tel qu'ils le devraient. Sur ce point, un gestionnaire de projets rapporte « je vais lui (le membre de l'EMD) en parler en tant que collègue de travail » et s'il advenait que cette initiative ne suffise pas « une autre personne va lui parler, mais en tant que patron (cette fois) [...] » (E-D, p. 36). Bref, il appert qu'un tel SOUTIEN de la part de la direction fonctionnelle à l'égard des

⁴¹ Le lecteur peut revoir la note au lecteur 9 présentée à l'annexe L.

intérêts de l'entreprise, exprimé envers les membres de son département qui sont affectés au DNP ainsi qu'envers le gestionnaire de projets, pourrait avoir une incidence favorable sur :

Volet 1 - C. La réduction du tiraillement dans les priorités à accorder au DNP et au département d'appartenance.

Un tel soutien de la part du directeur fonctionnel devrait inciter ce dernier à gérer le temps de travail de son personnel afin de lui permettre de réaliser les tâches qui lui sont assignées.

Volet 2 - A. L'obtention de l'information sollicitée au moment requis.

C. La présence des membres aux rencontres du DNP.

D. L'assistance des spécialistes nécessaires à la réalisation des activités de DNP.

Le directeur fonctionnel qui s'exprime de la sorte devrait être en mesure de s'organiser de façon à ce que ses membres remplissent réellement leurs tâches et leurs responsabilités en matière de DNP.

Volet 3 - C. La rigueur dans le suivi du DNP exercé par les membres de la direction.

On peut penser que la participation des membres d'un département au projet de DNP peut représenter la meilleure garantie, pour un directeur fonctionnel, de pouvoir suivre le déroulement du projet comme il le souhaite.

Volet 4 - B. La collaboration de la direction fonctionnelle avec le gestionnaire de projets.

Le soutien du directeur fonctionnel à l'égard des intérêts de l'entreprise en matière de DNP étant susceptible d'être l'expression de sa collaboration.

C. La capacité du gestionnaire de projets à exercer la pression sur les membres de l'EMD, lorsque c'est nécessaire.

Et ce, même si le gestionnaire de projets exerce cette pression de manière indirecte en raison de son obligation de devoir recourir au soutien du directeur fonctionnel.

D. L'acceptation que le leadership du DNP revient au département de la R&D.

Un tel soutien de la part d'un directeur fonctionnel pourrait favoriser la perception, chez ses membres, de l'importance de leur contribution réelle dans le projet de DNP et de ce fait qu'ils en viennent à accorder moins d'importance à cette réalité. En guise d'exemple, reprenons les propos d'un membre de l'EMD évoquant que, « depuis l'instauration du processus de

DNP [...] le projet de DNP devient un projet corporatif » (membre EMD, (E-B), p. 37).

Volet 6 - B. L'engagement des membres envers le DNP.

Les membres de l'EMD peuvent être stimulés à s'investir davantage dans le DNP en raison de l'importance accordée au DNP par leur supérieur immédiat, faisant lui-même preuve d'engagement. Ici, on met l'accent sur le fait qu'éventuellement, le nouveau produit à être développé fera partie des activités quotidiennes du département d'appartenance.

On observe, chez les principaux responsables affectés au DNP, l'expression de comportements fortement teintés d'une CONSCIENCE, créant ainsi ce qu'on peut appeler un mouvement de responsabilisation mutuelle dans l'entreprise. Bien sûr, une telle responsabilisation ferait partie intégrante des tâches des responsables du DNP, mais une fois de plus, l'intensité est telle qu'elle semble aller au-delà du niveau habituellement requis dans un contexte de travail. Enfin, c'est ce que nous avons perçu lors de nos entretiens et qui ressort des propos tenus par les répondants. Globalement, il s'agit d'un rappel continu quant aux rôles que les membres doivent jouer ainsi que leurs responsabilités dans les activités de DNP. Il peut s'agir du directeur fonctionnel qui rappelle, à un de ses membres affectés à l'EMD, l'importance de réaliser ce qu'on attend de lui. Voici par exemple, un propos qui a été tenu par un directeur de la production à un opérateur : « T'as eu un téléphone. Mais, tu avais juste à finir à 5 h 30. [...] Présentement, c'est l'équipe qui attend après toi parce que t'as pas livré la marchandise comme on s'attendait que tu le fasses » (E-D, p. 52).

Pour sa part, le gestionnaire de projets peut devoir rappeler les règles du jeu, aux membres de l'EMD et à leurs directeurs fonctionnels respectifs, à l'égard des responsabilités qui leur incombent dans le cadre du DNP. Comme responsabilités, il peut s'agir de leur présence aux rencontres de DNP même lorsque les sujets traités ne les concernent pas directement. « Je l'avais réglé puis c'est revenu cette semaine »

rapporte le gestionnaire de projets. « C'est pour ça que j'ai fait une petite montée de lait [...] avec les directeurs [...] (et) les personnes sur l'équipe » (E-D, p. 18).

De façon similaire, mais à l'opposé, il arrive que le responsable immédiat du gestionnaire de projets doive rappeler à ce dernier l'importance d'assurer un meilleur suivi du DNP. « C'est son bébé », précise un directeur de l'usine, et il en est « responsable, tant que le directeur de la production n'est pas content de la manière dont vont les choses », poursuit ce dernier (E-C, p. 22). Bref, suivant un directeur de la production, il « n'y a personne qui veut être celui qui fait que les choses n'arrivent pas à temps » (E-D, p. 42). Voilà pourquoi ces derniers mettraient autant d'emphasis sur la responsabilisation des membres affectés au DNP, reflétant ainsi leur niveau de conscience par rapport à l'importance de l'efficacité du DNP et des fonctions.

Finalement, il arrive qu'un membre de la direction fonctionnelle doive responsabiliser les membres de la haute direction à l'égard du DNP, faisant ainsi preuve de CONSCIENCE. À titre d'exemple, lors de notre entretien avec un directeur de la production, ce dernier avait pour objectif que la haute direction se positionne quant aux priorités de l'entreprise en matière de projets de DNP et qu'elle s'en tienne à ce qui aura été établi. « Il faut qu'elle (haute direction) comprenne ce qu'on a à faire et qu'il ne faut pas chambarder ça » rapporte-t-il en parlant des projets de DNP en cours de réalisation (E-C, p. 15). Voilà un très bel exemple de CONSCIENCE personnelle, mais qui s'exprime cette fois par la responsabilisation de ceux qui, normalement, devraient servir d'exemples dans l'entreprise. Dans ce cas, on convoite l'attribution de rôles en matière de DNP aux membres de la haute direction.

Globalement, ce mouvement de responsabilisation reflétant un niveau de CONSCIENCE, allant au-delà de ce à quoi on pourrait s'attendre, pourrait avoir une incidence favorable sur :

Volet 1 - C. La réduction du tiraillement dans les priorités à accorder au DNP et au département d'appartenance.

Les priorités en matière de projets de DNP, étant comprises et défendues par le directeur fonctionnel, on peut penser que ce dernier dégagera son personnel afin qu'il s'adonne aux tâches convenues.

Volet 2 - A. L'obtention de l'information sollicitée au moment requis.

C. La présence des membres aux rencontres de DNP.

D. L'assistance des spécialistes nécessaires à la réalisation des activités de DNP.

Les responsabilités de chacun et les priorités en matière de projets de DNP, étant désormais rappelées et renforcées au besoin.

Volet 3 - C. La rigueur dans le suivi du DNP exercé par les membres de la direction.

Un tel niveau de CONSCIENCE faisant foi de leur rigueur dans le suivi du DNP.

Volet 4 - B. La collaboration de la direction fonctionnelle avec le gestionnaire de projets.

C. La capacité du gestionnaire de projets à exercer de la pression sur les membres de l'EMD, lorsque c'est nécessaire.

Un tel mouvement de responsabilisation pourrait faire en sorte que chacun s'acquitte des responsabilités qui le concernent.

D. L'acceptation que le leadership du DNP revient au département de la R&D.

On peut penser que si tous les spécialistes affectés aux activités de DNP comprennent leurs responsabilités et leur contribution au projet de DNP, ces derniers pourront accorder moins d'importance au fait qu'un autre département que le leur ait pour responsabilité d'assurer le leadership du projet de DNP.

Volet 5 - B. La réalisation des étapes du processus de DNP, telles qu'elles le devraient.

Les membres étant conviés à réaliser leurs tâches jusqu'au bout, et ce, en temps requis.

Volet 6 - A. La réduction du stress chez les membres affectés au DNP.

Un tel renforcement peut prendre la forme d'un encadrement et ainsi favoriser la réduction du niveau de stress vécu par le membre affecté au DNP.

B. L'engagement des membres envers le DNP.

Un tel renforcement à l'égard de ses responsabilités peut engendrer une augmentation du niveau d'engagement chez le membre de l'EMD, simplement en prenant CONSCIENCE de l'importance de celles-ci (par la voie de l'imitation).

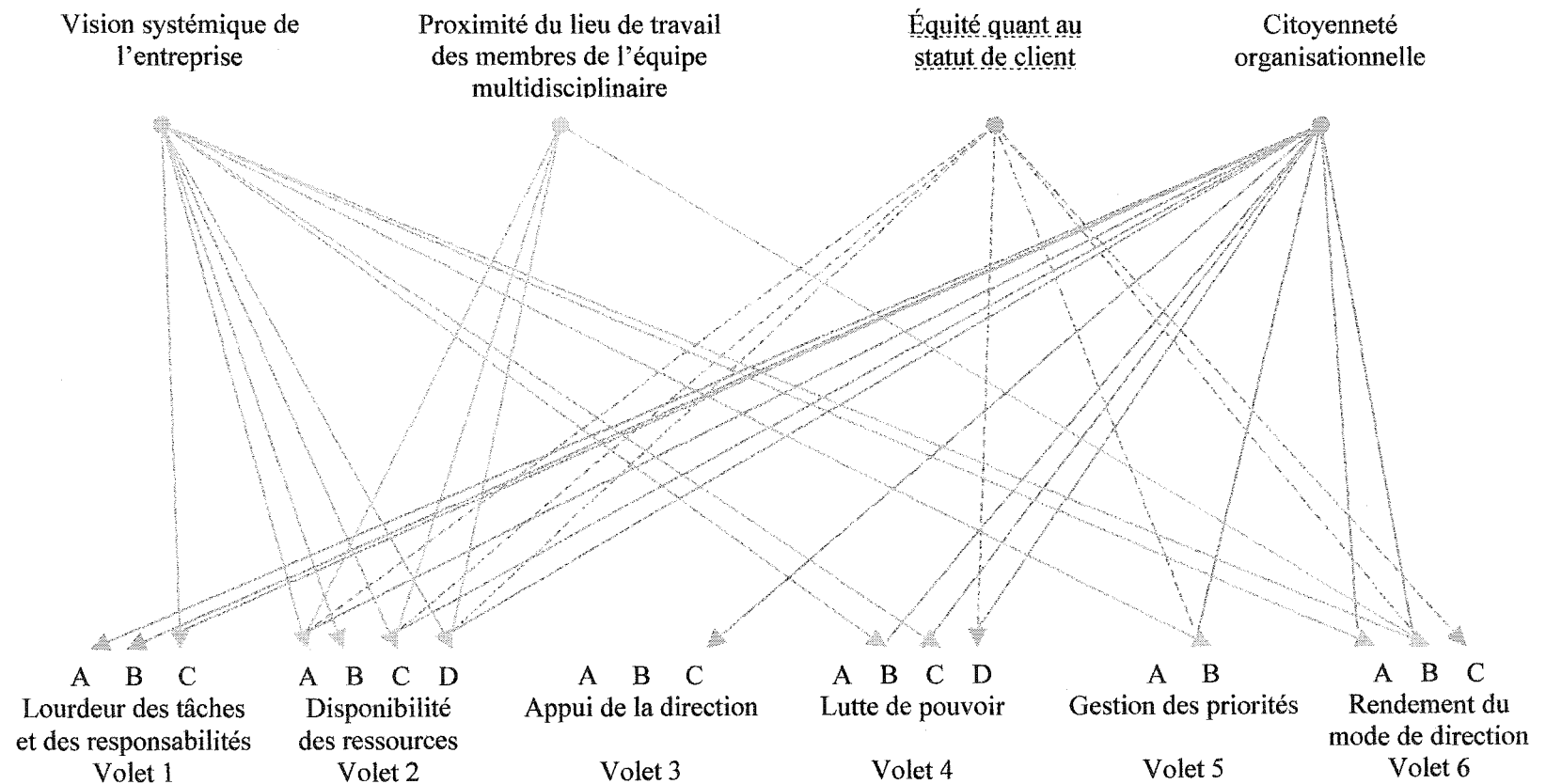
3.4.5 *La synthèse des résultats portant sur l'application de la notion de client à l'interne*

Pris dans leur totalité, ces résultats évoquent d'une part que le fait d'appliquer la notion de client à l'interne pourrait influencer l'amélioration des six volets de l'intégration des activités (figure 15). C'est le cas pour le développement de la citoyenneté organisationnelle, car l'expression de tels comportements aurait une incidence favorable sur l'amélioration de 13 des 19 situations problématiques.

Pour sa part, il appert qu'une vision systémique de l'entreprise influencerait l'amélioration de cinq de ces volets, soit 10 situations problématiques, d'où l'importance de développer la capacité des membres à voir et à comprendre l'entreprise tel un système. Alors que le développement de l'équité quant au statut de client pourrait améliorer sept situations problématiques, et la proximité du lieu de travail des membres de l'EMD pourrait bonifier quatre d'entre elles.

Figure 15

La représentation schématique des catégories de pratiques de gestion sous-jacentes à la politique sur l'application de la notion de client à l'interne et de leur influence sur les six volets de l'intégration des activités



Notes : Les lettres ABCD correspondent aux situations problématiques correspondant à chaque volet de l'intégration des activités. Le soulignement en pointillés indique qu'il s'agit d'une suggestion formulée par un répondant.

D'autre part, on observe que le manque de disponibilité des ressources humaines et informationnelles (volet 2) et la défaillance dans le rendement du mode de direction en contexte de transversalité (volet 6) représentent les volets de l'intégration des activités, dont les situations sont susceptibles d'être influencées par le plus de catégories de pratiques relatives à l'application de la notion de client à l'interne.

Prises individuellement, quatre des situations problématiques incluses dans ces volets de l'intégration sont susceptibles d'être améliorées par les quatre catégories de pratiques de gestion relatives à l'application de la notion de client à l'interne. Il s'agit de :

1. La difficulté à obtenir l'information sollicitée au moment requis (volet 2-A);
2. La difficulté à obtenir la présence des membres aux rencontres de DNP (volet 2-C);
3. La difficulté à obtenir l'assistance des spécialistes nécessaires à la réalisation des activités de DNP (volet 2-D);
4. La difficulté à obtenir l'engagement des membres envers le DNP (volet 6-B).

Pour sa part, la difficulté à réaliser les étapes du processus de DNP tel qu'elles le devraient (volet 5-B) serait susceptible d'être améliorée par trois des quatre catégories de pratiques de gestion. Il s'agit des pratiques relatives au DÉVELOPPEMENT DE LA VISION SYSTÉMIQUE DE L'ENTREPRISE, de L'ÉQUITÉ QUANT AU STATUT DE CLIENT et de LA CITOYENNETÉ ORGANISATIONNELLE.

Quatre des 19 situations problématiques étudiées seraient susceptibles d'être améliorées par deux catégories de pratiques de gestion, soit le DÉVELOPPEMENT DE LA VISION SYSTÉMIQUE DE L'ENTREPRISE et DE LA CITOYENNETÉ ORGANISATIONNELLE. Ces situations sont :

1. Le tiraillement dans les priorités à accorder au DNP et au département d'appartenance (volet 1-C);
2. Le manque de collaboration de la direction fonctionnelle avec le gestionnaire de projets (volet 4-B);
3. La difficulté du gestionnaire de projets à exercer de la pression sur les membres de l'EMD, lorsque c'est nécessaire (volet 4-C);
4. La difficulté des membres affectés au DNP à conjuguer avec le stress engendré par la lourdeur des tâches et des responsabilités (volet 6-A).

Dans la même veine, la difficulté des membres à accepter que le leadership du DNP revienne à la R&D (volet 4-D) pourrait être améliorée à la fois par les pratiques relatives au DÉVELOPPEMENT DE L'ÉQUITÉ QUANT AU STATUT DE CLIENT et DE LA CITOYENNETÉ ORGANISATIONNELLE.

Cinq autres situations problématiques pourraient être influencées par une seule catégorie de pratiques de gestion. Il y a, le DÉVELOPPEMENT DE LA CITOYENNETÉ ORGANISATIONNELLE qui pourrait améliorer :

1. La difficulté à conjuguer avec le chevauchement des tâches et des responsabilités (volet 1-A);
2. La difficulté à conjuguer avec la double ligne hiérarchique (volet 1-B);
3. Le manque de rigueur dans le suivi du DNP exercé par les membres de la direction (volet 3-C).

Aussi, le DÉVELOPPEMENT DE LA VISION SYSTÉMIQUE DE L'ENTREPRISE pourrait favoriser la présence des ressources nécessaires pour desservir les deux organisations (volet 2-B). Alors que le DÉVELOPPEMENT DE L'ÉQUITÉ QUANT AU STATUT DE CLIENT pourrait contribuer à réduire les coûts reliés à des pertes de temps et d'argent (volet 6-C).

Finalement, à la lumière des résultats obtenus, quatre des 19 situations problématiques ne seraient pas influencées par les catégories de pratiques de gestion relatives à l'APPLICATION DE LA NOTION DE CLIENT À L'INTERNE. Ces situations sont :

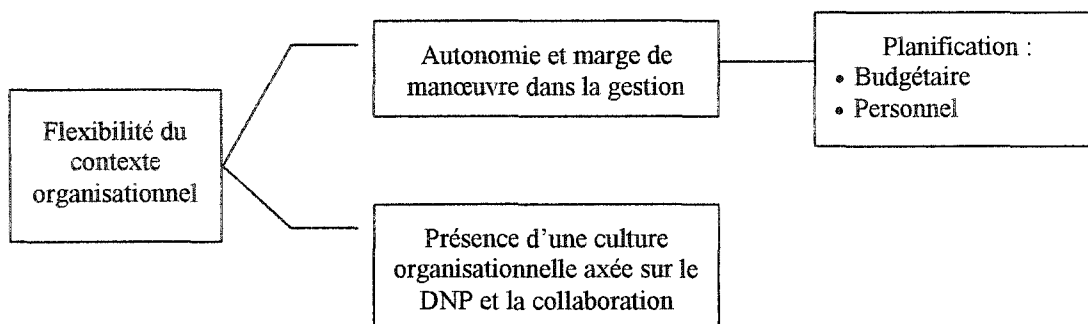
1. Le manque de disponibilité de la direction à rencontrer les membres affectés aux activités de DNP (volet 3-A);
2. Le manque de crédibilité accordée par la direction à la manière de réaliser les activités de DNP (volet 3-B);
3. La faible disposition de la direction fonctionnelle à partager son pouvoir et son contrôle avec le gestionnaire de projets (volet 4-A);
4. La difficulté de la direction à faire des choix dans les projets à réaliser (volet 5-A).

3.5 La politique sur la flexibilité du contexte organisationnel

La dernière politique de gestion susceptible de contribuer à la résolution du problème d'intégration des activités relatives aux deux organisations concerne la flexibilité du contexte organisationnel. Pour être flexible, un contexte organisationnel devrait assurer l'autonomie au directeur fonctionnel et une marge de manœuvre dans sa gestion départementale, ainsi que favoriser la présence, à tout le moins le développement d'une culture organisationnelle axée sur le DNP et la collaboration (figure 16). Voici les présentations successives de ces deux catégories de pratiques de gestion. Afin de ne pas alourdir le texte, seule la catégorie de pratiques sera définie dans le texte. Nous invitons donc le lecteur à consulter le tableau 25 à l'annexe K, s'il désire prendre connaissance de la définition de toutes les pratiques ou des moyens dont il sera question dans cette section du chapitre.

Figure 16

La représentation schématique des pratiques de gestion sous-jacentes
à la politique sur la flexibilité du contexte organisationnel



DNP : Développement de nouveaux produits

3.5.1 *L'autonomie et la marge de manœuvre dans la gestion*

L'autonomie et la marge de manœuvre dans la gestion font référence à ce dont pourrait bénéficier le directeur fonctionnel pour sa gestion départementale, et qui pourrait lui permettre de mieux s'adapter aux exigences de ses deux catégories d'activités, donc en favoriser l'intégration. Le concept d'autonomie peut être défini comme « l'indépendance accordée au titulaire du poste concernant l'organisation de son travail et le choix des procédures » (Scheermerhorn *et al.*, 2002, p. 192). Pour sa part, la marge de manœuvre ferait référence à la latitude, entre certaines limites, dont disposerait ce dernier pour réaliser ses tâches.

À la lumière des résultats obtenus, une telle autonomie et marge de manœuvre existeraient au niveau de la PLANIFICATION BUDGÉTAIRE et DU PERSONNEL nécessaire aux activités relatives aux deux organisations. Concernant le BUDGET octroyé, il apparaît que la direction fonctionnelle devrait pouvoir prévoir « le nombre d'heures » qui est nécessaire à la réalisation des activités pour le mois à venir, et se donner « une

marge de manœuvre » en plus de bénéficier de celle obtenue « en faisant un bon coup », précise un directeur de la production. « Ce qui importe », poursuit ce dernier, « c'est d'atteindre l'équilibre à la fin du mois » (E-D, p. 17). À noter que cette marge de manœuvre serait utilisée à la fois pour les employés de l'usine et de bureau. Comme le dit si bien un vice-président de la R&D : « La clé du succès [...] c'est d'en (personnel) avoir un petit peu plus que nécessaire [...] ils font ça dans les usines, pourquoi ne pas le faire dans les bureaux » (E-B, p. 17)? Évidemment, si les besoins d'un directeur fonctionnel « dépassent le montant déjà alloué [...] ça prend la signature du président » afin qu'il puisse poursuivre son initiative (membre EMD, E-B, p. 17).

Concernant la PLANIFICATION du PERSONNEL, rappelons que le directeur fonctionnel aurait une vue d'ensemble des besoins en matière de ressources humaines pour les activités à la fois de son département et du projet de DNP, ce dernier étant très bien informé de tout ce qui se passe dans l'entreprise. Donc, chaque semaine, il serait en mesure de prévoir un certain nombre de personnes en surplus pour la semaine à venir notamment, « parce que le transfert du nouveau produit s'en vient » (directeur production, E-D, p. 17). « Ça, ça se planifie », précise un directeur de l'approvisionnement. « L'important c'est de le savoir à l'avance », poursuit ce dernier (E-B, p. 16). Cependant, dans le cas où du personnel supplémentaire s'avérerait nécessaire le moment venu de partager ses membres permanents avec le DNP, il serait salubre pour le directeur fonctionnel de pouvoir bénéficier d'une LISTE DE RAPPEL, constituée de membres temporaires.

Aussi, le fait de pouvoir bénéficier d'un personnel occasionnel ou régulier qui est polyvalent dans ses tâches (POLYVALENCE DU PERSONNEL) à un point où il devient alors possible de le déplacer partout dans l'usine pourrait s'avérer très avantageux en contexte de transversalité. On soulève que ces deux dernières pratiques pourraient

faciliter la planification de la main-d'œuvre nécessaire aux deux organisations, mais aussi faire en sorte que l'équipe restante au département d'appartenance puisse « [...] se retourner sur un dix sous » et combler les ressources manquantes (directeur production, E-D, p. 17).

Prises globalement, l'autonomie et la marge de manœuvre du directeur fonctionnel dans sa gestion pourraient avoir une incidence favorable sur :

Volet 1 - C. La réduction du tiraillement dans les priorités à accorder au DNP et au département d'appartenance.

Le directeur fonctionnel ayant assez d'autonomie et de latitude pour être assuré de ne pas manquer de ressources, ferait en sorte que ses membres pourraient s'adonner à leurs activités de DNP, tel qu'il se doit.

Volet 2 - B. La présence des ressources humaines nécessaires pour desservir les deux organisations.

C. La présence des membres aux rencontres de DNP.

D. L'assistance des spécialistes nécessaires à la réalisation des activités de DNP.

Idem au volet 1.

Volet 4 - B. La collaboration du directeur fonctionnel avec le gestionnaire de projets.

Le directeur fonctionnel étant en mesure d'y souscrire pour les mêmes raisons évoquées au volet 1.

3.5.2 *La présence d'une culture organisationnelle axée sur le développement de nouveaux produits et la collaboration*

Il est une autre particularité de la flexibilité du contexte organisationnel qui, au fil du temps, pourrait favoriser une plus grande intégration des activités relatives aux deux organisations. Il s'agit de la présence ou du développement d'une culture organisationnelle axée sur le DNP et la collaboration dont peut s'être dotée une entreprise au fil des années. Ce concept se définit comme un :

Ensemble complexe de valeurs, de croyances, de prémisses et de symboles qui définissent la manière dont une organisation réalise ses activités (Barney, 1986, dans Bergeron, 2001, p. 529), et qui laisse apparaître l'importance du DNP et de la collaboration entre les membres de l'entreprise.

Une culture organisationnelle qui valorise le DNP serait susceptible de se voir renforcée après avoir imprégné ses nouveaux arrivants d'une telle ferveur. Également, si cette culture est empreinte d'une collaboration naturelle entre ses membres, on peut penser qu'elle pourra entraîner dans cette voie les nouvelles recrues de l'entreprise. En guise d'exemple, rappelons-nous l'apprentissage dont ont bénéficié les nouveaux membres de la direction et de la haute direction après être intervenus dans leur premier projet de DNP chez leur nouvel employeur⁴². Au début du projet, on réalisait que « les gens n'étaient pas prêts à ça (EMD) », précise un vice-président de la R&D, et ce, possiblement en raison d'un tout autre apprentissage lors de leur passage dans des entreprises dont le fonctionnement différait. « Maintenant, ça va mieux », poursuit ce dernier (E-D, p. 28). Ainsi, il appert qu'une direction fonctionnelle mobilisée par une culture fortement axée vers le DNP et dite "de collaboration" pourrait avoir une incidence favorable sur :

Volet 1 - C. La réduction du tiraillement dans les priorités à accorder au DNP et au département d'appartenance.

Les membres affectés au DNP étant désormais convaincus que d'intervenir dans les activités du DNP fait partie des normes de l'entreprise.

Volet 2 - A. L'obtention de l'information sollicitée au moment requis.

C. La présence des membres aux rencontres de DNP.

D. L'assistance des spécialistes nécessaires à la réalisation des activités de DNP.

Idem au volet 1.

Volet 3 - L'appui de la direction en matière de DNP.

⁴² Pour plus de détails, revoir note au lecteur 8 à l'annexe L.

Idem au volet 1.

Volet 4 - La réduction de la lutte de pouvoir.

Idem au volet 1.

3.5.3 *La synthèse des résultats portant sur la flexibilité du contexte organisationnel*

Pris dans leur totalité, ces résultats révèlent d'une part que le fait de rendre le contexte organisationnel flexible influencerait l'amélioration de quatre des six volets de l'intégration des activités (figure 17). Ainsi, les pratiques relatives à l'autonomie et la marge de manœuvre dans la gestion ainsi qu'à la présence d'une culture organisationnelle axée sur le DNP et la collaboration amélioreraient respectivement, 11 et cinq des 19 situations problématiques étudiées.

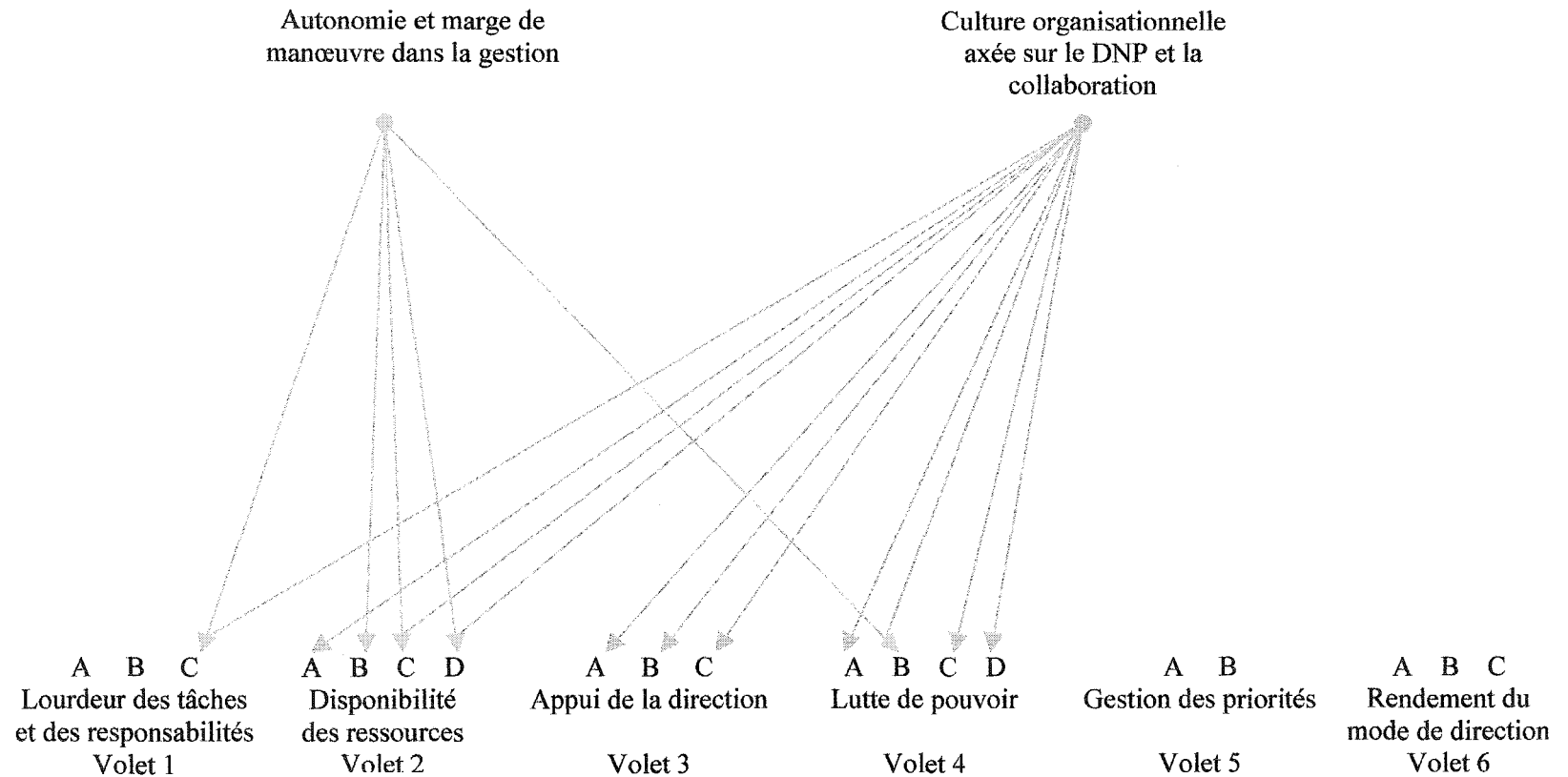
D'autre part, on observe que le manque de disponibilité des ressources humaines et informationnelles (volet 2) ainsi que la lutte de pouvoir (volet 4) représentent les volets de l'intégration des activités, dont les situations problématiques sont susceptibles d'être le plus influencé par les pratiques relatives à la politique sur la flexibilité du contexte organisationnel.

Prises individuellement, quatre des 19 situations problématiques seraient susceptibles d'être améliorées par les deux catégories de pratiques de gestion relatives à la flexibilité du contexte organisationnel. Ces situations sont :

1. Le tiraillement dans les priorités à accorder au DNP et au département d'appartenance (volet 1-C);
2. La difficulté à obtenir la présence des membres aux rencontres de DNP (volet 2-C);

Figure 17

La représentation schématique des catégories de pratiques de gestion sous-jacentes à la politique sur la flexibilité du contexte organisationnel et de leur influence sur les six volets de l'intégration des activités



DNP : Développement de nouveaux produits.

Note : Les lettres ABCD correspondent aux situations problématiques correspondant à chaque volet de l'intégration des activités.

3. La difficulté à obtenir l'assistance des spécialistes nécessaires à la réalisation des activités de DNP (volet 2-D);
4. Le manque de collaboration de la direction fonctionnelle avec le gestionnaire de projets (volet 4-B).

Par ailleurs, le DÉVELOPPEMENT D'UNE CULTURE ORGANISATIONNELLE AXÉE SUR LE DNP ET LA COLLABORATION pourrait améliorer sept autres situations problématiques. Ces situations sont :

1. La difficulté à obtenir l'information sollicitée au moment requis (volet 2-A);
2. Le manque de disponibilité de la direction à rencontrer les membres affectés aux activités de DNP (volet 3-A);
3. Le manque de crédibilité accordée par la direction à la manière de réaliser les activités de DNP (volet 3-B);
4. Le manque de rigueur dans le suivi du DNP exercé par les membres de la direction (volet 3-C);
5. La faible disposition de la direction fonctionnelle à partager son pouvoir et son contrôle avec le gestionnaire de projets (volet 4-A);
6. La difficulté du gestionnaire de projets à exercer de la pression sur les membres de l'EMD, lorsque c'est nécessaire (volet 4-C);
7. La difficulté des membres à accepter que le leadership du DNP revienne à la R&D (volet 4-D).

Alors que L'AUTONOMIE ET LA MARGE DE MANŒUVRE DANS LA GESTION influencerait aussi la présence des ressources nécessaires pour desservir les deux organisations (volet 2-B).

Finalement, sept des 19 situations problématiques ne seraient pas influencées par les pratiques relatives à la flexibilité du contexte organisationnel. Ces situations sont :

1. La difficulté à conjuguer avec le chevauchement des tâches et des responsabilités (volet 1-A);
2. La difficulté à conjuguer avec la double ligne hiérarchique (volet 1-B);
3. La difficulté de la direction à faire des choix dans les projets à réaliser (volet 5-A);
4. La difficulté à réaliser les étapes du processus de DNP, telles qu'elles le devraient (volet 5-B);
5. La difficulté des membres affectés au DNP à conjuguer avec le stress engendré par la lourdeur des tâches et des responsabilités (volet 6-A);
6. La difficulté à obtenir l'engagement des membres envers le DNP (volet 6-B);
7. Les coûts élevés reliés à des pertes de temps et d'argent (volet 6-C).

3.6 La synthèse des résultats obtenus dans le cadre de la recherche

Devant la quantité, la variété et la complexité des résultats obtenus dans le cadre de notre recherche doctorale, nous convenons de l'importance d'en présenter une synthèse générale. Pour ce faire, un tableau croisé a été élaboré pour chacun des six volets de l'intégration des activités. Sur ce tableau sont disposées les différentes pratiques de gestion reliées à chaque situation problématique sous-jacente à un volet donné. À noter toutefois que cet exercice ne vise aucunement la quantification des données, mais plutôt à fournir une vue d'ensemble des résultats obtenus. Voici les présentations successives de ces pratiques de gestion, sous chacun des volets de l'intégration des activités relatives au DNP à celles concernant les fonctions traditionnelles de l'entreprise.

3.6.1 *Les pratiques de gestion visant la réduction de la lourdeur des tâches et des responsabilités*

La mise en application des cinq politiques de gestion exercerait une influence sur l'amélioration de la lourdeur des tâches et des responsabilités que sont susceptibles de vivre les membres affectés aux activités de DNP (tableau 15).

Tableau 15 : Les pratiques de gestion visant la réduction de la lourdeur des tâches et des responsabilités

| Situation problématique | Politiques et pratiques de gestion sous-jacentes | | | | |
|---|---|--|---|--|--|
| | Partage des responsabilités de DNP | Légitimité de la participation dans le DNP | Présence de la haute direction durant le DNP | Application de la notion de client interne | Flexibilité du contexte organisationnel |
| 1 - A Difficulté à conjuguer avec le chevauchement des tâches et des responsabilités | <ul style="list-style-type: none"> •Modification structurelle •Gestion de projets •Rencontre mixte et de DNP | <ul style="list-style-type: none"> •Participation formelle aux activités de DNP •Adaptation de la description de tâches et de l'évaluation de rendement •Attribution d'un % d'heures au DNP •Attribution totale des heures au DNP •Sélection des membres selon les déterminants individuels | | <ul style="list-style-type: none"> •Développement de la citoyenneté organisationnelle via l'expression de l'entraide | |
| 1 - B Difficulté à conjuguer avec la double ligne hiérarchique (autorité et contrôle) | <ul style="list-style-type: none"> •Gestion de projets •Rencontre mixte et de DNP | <ul style="list-style-type: none"> •Participation formelle aux activités de DNP •Adaptation de la description de tâches et de l'évaluation de rendement •Attribution d'un % d'heures au DNP •Attribution totale des heures au DNP •Sélection des membres selon les déterminants individuels | | <ul style="list-style-type: none"> •Développement de la citoyenneté organisationnelle via l'expression de l'entraide | |
| 1 - C Tiraillement dans les priorités à accorder au DNP et au département d'appartenance | <ul style="list-style-type: none"> •Planification stratégique globale •Modification structurelle •Attribution de rôles •Assistance externe •Gestion de projets •Rencontre mixte et de DNP | <ul style="list-style-type: none"> •Participation formelle aux activités de DNP •Adaptation de la description de tâches et de l'évaluation de rendement •Attribution d'un % d'heures au DNP •Attribution totale des heures au DNP •Sélection des membres selon les déterminants individuels | <ul style="list-style-type: none"> • Prise en charge, par la haute direction, du leadership du projet de DNP | <ul style="list-style-type: none"> •Développement de la vision systémique chez les membres de la direction •Développement de la citoyenneté organisationnelle via l'expression de l'entraide • d'un soutien • de la conscience | <ul style="list-style-type: none"> •Développement de l'autonomie et de la marge de manœuvre de la direction dans la gestion du département •Développement d'une culture axée vers le DNP et la collaboration |

DNP : Développement de nouveaux produits.

Le soulignement en pointillé indique que cette pratique et cette relation ont été suggérées par un répondant.

Ainsi, un certain nombre de pratiques de gestion serait susceptible de réduire en intensité les trois situations problématiques sous-jacentes à ce premier volet de l'intégration des activités. Ces pratiques concernent :

1. LA GESTION DE PROJETS;
2. LA RENCONTRE MIXTE ET LA RENCONTRE DE DNP;
3. LA PARTICIPATION FORMELLE AUX ACTIVITÉS DE DNP;
4. L'ADAPTATION DE LA DESCRIPTION DE TÂCHES ET DE L'ÉVALUATION DE RENDEMENT;
5. L'ATTRIBUTION D'UN POURCENTAGE D'HEURES DE TRAVAIL AU DNP;
6. L'ATTRIBUTION TOTALE DES HEURES DE TRAVAIL AU DNP;
7. LA SÉLECTION DES MEMBRES SELON LES DÉTERMINANTS INDIVIDUELS;
8. LE DÉVELOPPEMENT DE LA CITOYENNETÉ ORGANISATIONNELLE PAR L'EXPRESSION DE L'ENTRAIDE.

Plusieurs autres pratiques seraient mises en place pour réduire le tiraillement dans les priorités à accorder au DNP et au département d'appartenance (1-C)⁴³. Ces pratiques concernent :

1. LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE GLOBALE;
2. L'ATTRIBUTION DE RÔLES;
3. L'ASSISTANCE EXTERNE;
4. LA PRISE EN CHARGE, PAR LA HAUTE DIRECTION, DU LEADERSHIP DU PROJET DE DNP;
5. LE DÉVELOPPEMENT DE LA VISION SYSTÉMIQUE CHEZ LES MEMBRES DE LA DIRECTION;
6. LE DÉVELOPPEMENT DE LA CITOYENNETÉ ORGANISATIONNELLE PAR L'EXPRESSION DU SOUTIEN ET DE LA CONSCIENCE;
7. LE DÉVELOPPEMENT DE L'AUTONOMIE ET DE LA MARGE DE MANŒUVRE DE LA DIRECTION DANS LA GESTION DU DÉPARTEMENT;
8. LE DÉVELOPPEMENT D'UNE CULTURE AXÉE VERS LE DNP ET LA COLLABORATION.

⁴³ Point de repère avec les situations problématiques présentées au tableau leur correspondant.

Finalement, les pratiques relatives à LA MODIFICATION STRUCTURELLE réduiraient à la fois la difficulté à conjuguer avec le chevauchement des tâches et des responsabilités (1-A) et le tiraillement dans les priorités à accorder au DNP et au département d'appartenance (1-C).

3.6.2 *Les pratiques de gestion visant l'amélioration de la disponibilité des ressources humaines et informationnelles*

Les cinq politiques de gestion exerceraient une influence sur l'amélioration de la disponibilité des ressources humaines et informationnelles (tableau 16). Aussi, certaines pratiques de gestion seraient susceptibles de réduire en intensité les six situations problématiques sous-jacentes à ce second volet de l'intégration des activités. Ces pratiques concernent :

1. LA MODIFICATION STRUCTURELLE;
2. L'ASSISTANCE EXTERNE;
3. L'ADAPTATION DE LA DESCRIPTION DE TÂCHES ET DE L'ÉVALUATION DE RENDEMENT;
4. L'ATTRIBUTION D'UN POURCENTAGE D'HEURES DE TRAVAIL AU DNP;
5. LE DÉVELOPPEMENT DE LA VISION SYSTÉMIQUE CHEZ LES MEMBRES DE LA DIRECTION;
6. LE DÉVELOPPEMENT DE L'AUTONOMIE ET DE LA MARGE DE MANŒUVRE DE LA DIRECTION DANS LA GESTION DU DÉPARTEMENT.

Plusieurs autres pratiques de gestion pourraient réduire à la fois la difficulté à obtenir a) l'information sollicitée au moment requis (2-A), b) la présence des membres aux rencontres de DNP (2-C), c) l'assistance des spécialistes nécessaires à la réalisation des activités de DNP (2-D). Ces pratiques concernent :

Tableau 16 : Les pratiques de gestion visant l'amélioration de la disponibilité des ressources humaines et informationnelles

| Situation problématique | Politiques et pratiques de gestion sous-jacentes | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Partage des responsabilités de DNP | Légitimité de la participation dans le DNP | Présence de la haute direction durant le DNP | Application de la notion de client interne | Flexibilité du contexte organisationnel |
| <p>2 - A</p> <p>Difficulté à obtenir l'information sollicitée au moment requis</p> | <ul style="list-style-type: none"> •Modification structurelle •Attribution de rôles •Assistance externe •Rencontre mixte et de DNP •Échange personnel •Veille technologique et commerciale •Documentation écrite et visuelle •Nouvelle technologique de l'information | <ul style="list-style-type: none"> •Participation formelle aux activités de DNP •Adaptation de la description de tâches et de l'évaluation de rendement •Attribution d'un % d'heures au DNP •Attribution totale des heures au DNP | <ul style="list-style-type: none"> • Prise en charge, par la haute direction, du leadership du projet de DNP | <ul style="list-style-type: none"> •Développement de la vision systémique chez les membres de la direction •Proximité du lieu de travail •<u>Renforcement du niveau de matricialité</u> •Développement de la citoyenneté organisationnelle via l'expression d'un soutien • de la conscience | <ul style="list-style-type: none"> •Développement de l'autonomie et de la marge de manœuvre de la direction dans la gestion du département |
| <p>2 - B</p> <p>Manque de ressources humaines nécessaires pour desservir les deux organisations</p> | <ul style="list-style-type: none"> •Planification stratégique globale •Modification structurelle •Assistance externe •Gestion de projets •Rencontre mixte et de DNP | <ul style="list-style-type: none"> •Adaptation de la description de tâches et de l'évaluation de rendement •Attribution d'un % d'heures au DNP •Formation en gestion de projets | | <ul style="list-style-type: none"> •Développement de la vision systémique chez les membres de la direction | <ul style="list-style-type: none"> •Développement de l'autonomie et de la marge de manœuvre de la direction dans la gestion du département |

DNP : Développement de nouveaux produits.

Le soulignement en pointillé indique que cette pratique et cette relation ont été suggérées par un répondant.

Tableau 16 : Les pratiques de gestion visant l'amélioration de la disponibilité des ressources humaines et informationnelles (suite)

| Situation problématique | Politiques et pratiques de gestion sous-jacentes | | | | |
|--|---|---|---|---|--|
| | Partage des responsabilités de DNP | Légitimité de la participation dans le DNP | Présence de la haute direction durant le DNP | Application de la notion de client interne | Flexibilité du contexte organisationnel |
| <p>2 - C</p> <p>Difficulté à obtenir la présence des membres aux rencontres de DNP</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Planification stratégique globale • Modification structurelle • Attribution de rôles • Assistance externe • Rencontre générale et spéciale de DNP • Échange personnel • Système d'agenda électronique | <ul style="list-style-type: none"> • Participation formelle aux activités de DNP • Adaptation de la description de tâches et de l'évaluation de rendement • Attribution d'un % d'heures au DNP • Attribution totale des heures au DNP • Formation en gestion de projets • <u>Formation en structure matricielle, en processus de DNP, sur les préoccupations et les rôles des autres disciplines</u> • <u>Participation des membres à toutes les rencontres de DNP afin de favoriser leur apprentissage</u> • Sélection du membre par son directeur | <ul style="list-style-type: none"> • Prise en charge, par la haute direction, du leadership du projet de DNP | <ul style="list-style-type: none"> • Développement de la vision systémique chez les membres de la direction • Proximité du lieu de travail • <u>Renforcement du niveau de matricialité</u> • Développement de la citoyenneté organisationnelle via l'expression d'un soutien • de la conscience | <ul style="list-style-type: none"> • Développement de l'autonomie et de la marge de manœuvre de la direction dans la gestion du département • Développement d'une culture axée vers le DNP et la collaboration |
| <p>2 - D</p> <p>Difficulté à obtenir l'assistance des spécialistes nécessaires à la réalisation des activités de DNP</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Modification structurelle • Attribution de rôles • Assistance externe • Gestion de projets • Rencontre mixte et de DNP • Échange personnel | <ul style="list-style-type: none"> • Participation formelle aux activités de DNP • Adaptation de la description de tâches et de l'évaluation de rendement • Attribution d'un % d'heures au DNP • Attribution totale des heures au DNP • Formation en gestion de projets • Sélection du membre par son directeur | <ul style="list-style-type: none"> • Prise en charge, par la haute direction, du leadership du projet de DNP | <ul style="list-style-type: none"> • Développement de la vision systémique chez les membres de la direction • Proximité du lieu de travail • <u>Renforcement du niveau de matricialité</u> • Développement de la citoyenneté organisationnelle via l'expression d'un soutien • de la conscience | <ul style="list-style-type: none"> • Développement de l'autonomie et de la marge de manœuvre de la direction dans la gestion du département • Développement d'une culture axée vers le DNP et la collaboration |

DNP : Développement de nouveaux produits.

Le soulignement en pointillé indique que cette pratique et cette relation ont été suggérées par un répondant.

1. L'ÉCHANGE PERSONNEL;
2. LA PARTICIPATION FORMELLE AUX ACTIVITÉS DE DNP;
3. L'ATTRIBUTION TOTALE DES HEURES DE TRAVAIL AU DNP;
4. LA PRISE EN CHARGE, PAR LA HAUTE DIRECTION, DU LEADERSHIP DU PROJET DU DNP;
5. LA PROXIMITÉ DU LIEU DE TRAVAIL;
6. LE RENFORCEMENT DU NIVEAU DE MATRICIALITÉ;
7. LE DÉVELOPPEMENT DE LA CITOYENNETÉ ORGANISATIONNELLE PAR L'EXPRESSION DU SOUTIEN ET DE LA CONSCIENCE.

Deux autres pratiques de gestion pourraient améliorer la difficulté à obtenir la présence des membres aux rencontres de DNP (2-C) et l'assistance des spécialistes nécessaires à la réalisation des activités de DNP (2-D). Ces pratiques concernent :

1. LA SÉLECTION DU MEMBRE DE L'EMD PAR SON DIRECTEUR;
2. LE DÉVELOPPEMENT D'UNE CULTURE AXÉE VERS LE DNP ET LA COLLABORATION.

Certaines pratiques de gestion exerceraient une influence sur une seule situation problématique. En effet, trois d'entre elles pourraient faciliter l'obtention de l'information sollicitée au moment requis (2-A). Ces pratiques concernent :

1. LA VEILLE TECHNOLOGIQUE ET COMMERCIALE;
2. LA DOCUMENTATION ÉCRITE ET VISUELLE;
3. LA NOUVELLE TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION.

Alors que quatre autres pratiques de gestion pourraient améliorer la capacité à obtenir la présence des membres aux rencontres de DNP (2-C). Ces pratiques concernent :

1. LA RENCONTRE GÉNÉRALE ET SPÉCIALE DE DNP;

2. LE SYSTÈME D'AGENDA ÉLECTRONIQUE;
3. LA FORMATION EN STRUCTURE MATRICIELLE, EN PROCESSUS DE DNP, SUR LES PRÉOCCUPATIONS ET LES RÔLES DES AUTRES DISCIPLINES;
4. LA PARTICIPATION DES MEMBRES À TOUTES LES RENCONTRES DE DNP AFIN DE FAVORISER LEUR APPRENTISSAGE.

Prises individuellement, cinq autres pratiques de gestion exerceraient une influence sur plus d'une situation problématique. La première serait les RENCONTRES MIXTES ET DE DNP, rencontres qui réduiraient à la fois a) la difficulté à obtenir l'information sollicitée au moment requis (2-A), b) le manque de ressources humaines nécessaires pour desservir les deux organisations (2-B), c) la difficulté à obtenir l'assistance des spécialistes nécessaires à la réalisation des activités de DNP (2-D). La seconde concerne les pratiques de GESTION DE PROJETS, qui pourraient améliorer les deux dernières situations problématiques.

Il y a aussi, la FORMATION EN GESTION DE PROJETS, qui pourrait réduire à la fois a) le manque de ressources humaines nécessaires pour desservir les deux organisations (2-B), b) la difficulté à obtenir la présence des membres aux rencontres de DNP (2-C), c) la difficulté à obtenir l'assistance des spécialistes nécessaires à la réalisation des activités de DNP (2-D).

Quant aux pratiques relatives à l'ATTRIBUTION DE RÔLES, celles-ci amélioreraient la capacité d'obtenir a) l'information sollicitée au moment requis (2-A), b) la difficulté à obtenir la présence des membres aux rencontres de DNP (2-C), c) l'assistance des spécialistes nécessaires à la réalisation des activités de DNP (2-D). Finalement, les pratiques relatives à la PLANIFICATION STRATÉGIQUE GLOBALE pourraient faciliter l'obtention des ressources humaines nécessaires pour desservir les deux organisations (2-B) de même que leur présence aux rencontres de DNP (2-C).

3.6.3 *Les pratiques de gestion visant l'amélioration de l'appui de la direction à l'égard du développement de nouveaux produits*

Une fois de plus la mise en application des cinq politiques de gestion exercerait une influence, mais cette fois sur l'amélioration de l'appui de la direction à l'égard du DNP (tableau 17). Ainsi, quelques pratiques de gestion seraient susceptibles de réduire en intensité les trois situations problématiques sous-jacentes à ce troisième volet de l'intégration des activités. Ces pratiques concernent :

1. LA RENCONTRE MIXTE ET LA RENCONTRE DE DNP;
2. LE DÉVELOPPEMENT D'UNE CULTURE AXÉE VERS LE DNP ET LA COLLABORATION.

Deux autres pratiques de gestion pourraient influencer l'amélioration de la crédibilité accordée par la direction à la manière de réaliser les activités de DNP (3-B) et de la rigueur dans le suivi du DNP exercé par les membres de la direction (3-C). Ces pratiques concernent :

1. LA PRISE EN CHARGE, PAR LA HAUTE DIRECTION, DU LEADERSHIP DU PROJET DE DNP;
2. LA PARTICIPATION FORMELLE AUX ACTIVITÉS DE DNP.

Par ailleurs, plusieurs pratiques de gestion seraient susceptibles d'augmenter le niveau de rigueur dans le suivi du DNP exercé par les membres de la direction (3-C). Ces pratiques concernent :

1. LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE GLOBALE;
2. LA MODIFICATION STRUCTURELLE;
3. L'ATTRIBUTION DE RÔLES;
4. L'ASSISTANCE EXTERNE;
5. LA GESTION DE PROJETS;

Tableau 17 : Les pratiques de gestion visant l'amélioration de l'appui de la direction à l'égard du développement de nouveaux produits

| Situation problématique | Politiques et pratiques de gestion sous-jacentes | | | | |
|---|---|---|--|---|---|
| | Partage des responsabilités de DNP | Légitimité de la participation dans le DNP | Présence de la haute direction durant le DNP | Application de la notion de client interne | Flexibilité du contexte organisationnel |
| 3 - A Manque de disponibilité de la direction à rencontrer les membres affectés aux activités de DNP | <ul style="list-style-type: none"> •Rencontre mixte et de DNP •Système d'agenda électronique | | | | <ul style="list-style-type: none"> •Développement d'une culture axée vers le DNP et la collaboration |
| 3 - B Manque de crédibilité accordée par la direction à la manière de réaliser les activités de DNP | <ul style="list-style-type: none"> •Rencontre mixte et de DNP | <ul style="list-style-type: none"> •Participation formelle aux activités de DNP •Formation en stratégies DNP | <ul style="list-style-type: none"> •Prise en charge, par la haute direction, du leadership du projet de DNP | | <ul style="list-style-type: none"> •Développement d'une culture axée vers le DNP et la collaboration |
| 3 - C Manque de rigueur dans le suivi du DNP exercé par les membres de la direction | <ul style="list-style-type: none"> •Planification stratégique globale •Modification structurelle •Attribution de rôles •Assistance externe •Gestion de projets •Rencontre mixte et de DNP •Échange personnel •Documentation écrite et visuelle •Système intranet | <ul style="list-style-type: none"> •Participation formelle aux activités de DNP •Attribution totale des heures au DNP | <ul style="list-style-type: none"> •Prise en charge, par la haute direction, du leadership du projet de DNP | <ul style="list-style-type: none"> •Développement de la citoyenneté organisationnelle via l'expression d'un soutien • de la conscience | <ul style="list-style-type: none"> •Développement d'une culture axée vers le DNP et la collaboration |

DNP : Développement de nouveaux produits.

6. L'ÉCHANGE PERSONNEL;
7. LA DOCUMENTATION ÉCRITE ET VISUELLE;
8. LE SYSTÈME INTRANET;
9. L'ATTRIBUTION TOTALE DES HEURES DE TRAVAIL AU DNP;
10. LE DÉVELOPPEMENT DE LA CITOYENNETÉ ORGANISATIONNELLE PAR L'EXPRESSION DU SOUTIEN ET DE LA CONSCIENCE.

Finalement, un SYSTÈME D'AGENDA ÉLECTRONIQUE favoriserait une plus grande disponibilité de la direction à rencontrer les membres affectés aux activités de DNP (3-A). Alors que la FORMATION EN STRATÉGIES DE DNP accordée aux membres de la haute direction pourrait améliorer la crédibilité accordée par ceux-ci quant à la manière de réaliser les activités de DNP (3-B).

3.6.4 *Les pratiques de gestion visant la réduction de la lutte de pouvoir*

La mise en application des cinq politiques de gestion ressorties de cette étude exercerait une influence sur la réduction de la lutte de pouvoir entre les membres de la direction (tableau 18). Ainsi, certaines pratiques de gestion seraient susceptibles de réduire en intensité l'ensemble des situations problématiques sous-jacentes à ce quatrième volet de l'intégration des activités. Ces pratiques concernent :

1. LA MODIFICATION STRUCTURELLE;
2. LA FORMATION EN STRUCTURE MATRICIELLE, EN PROCESSUS DE DNP, SUR LES PRÉOCCUPATIONS ET LES RÔLES DES AUTRES DISCIPLINES;
3. LA PARTICIPATION DES MEMBRES À TOUTES LES RENCONTRES DE DNP AFIN DE FAVORISER LEUR APPRENTISSAGE;
4. LE DÉVELOPPEMENT D'UNE CULTURE AXÉE VERS LE DNP ET LA COLLABORATION.

Tableau 18 : Les pratiques de gestion visant la réduction de la lutte de pouvoir

| Situation problématique | Politiques et pratiques de gestion sous-jacentes | | | | |
|--|---|--|--|---|--|
| | Partage des responsabilités de DNP | Légitimité de la participation dans le DNP | Présence de la haute direction durant le DNP | Application de la notion de client interne | Flexibilité du contexte organisationnel |
| 4 - A Faible disposition de la direction fonctionnelle à partager son pouvoir et son contrôle avec le gestionnaire de projets | <ul style="list-style-type: none"> •Modification structurelle | <ul style="list-style-type: none"> •<u>Formation en structure matricielle, en processus de DNP, sur les préoccupations et les rôles des autres disciplines</u> •<u>Participation des membres à toutes les rencontres de DNP afin de favoriser leur apprentissage</u> •<u>Sélection du gestionnaire de projets par la haute direction</u> •<u>Sélection des membres selon leur compétence en DNP et en gestion de projets</u> | | | <ul style="list-style-type: none"> •Développement d'une culture axée vers le DNP et la collaboration |
| 4 - B Manque de collaboration de la direction fonctionnelle avec le gestionnaire de projets | <ul style="list-style-type: none"> •Planification stratégique globale •Modification structurelle •Attribution de rôles | <ul style="list-style-type: none"> •Participation formelle aux activités de DNP •Adaptation de la description de tâches et de l'évaluation de rendement •<u>Formation en structure matricielle, en processus de DNP, sur les préoccupations et les rôles des autres disciplines</u> •<u>Participation des membres à toutes les rencontres de DNP afin de favoriser leur apprentissage</u> •<u>Sélection du gestionnaire de projets par la haute direction</u> | <ul style="list-style-type: none"> •Discours de la haute direction portant sur l'importance du DNP et des fonctions •Prise en charge, par la haute direction, du leadership du projet de DNP | <ul style="list-style-type: none"> •Développement de la vision systémique chez les membres de la direction •Développement de la citoyenneté organisationnelle via l'expression d'un soutien •.... de la conscience | <ul style="list-style-type: none"> •Développement de l'autonomie et de la marge de manœuvre de la direction dans la gestion du département •Développement d'une culture axée vers le DNP et la collaboration |

DNP : Développement de nouveaux produits.

Le soulignement en pointillé indique que cette pratique et cette relation ont été suggérées par un répondant.

Tableau 18 : Les pratiques de gestion visant la réduction de la lutte de pouvoir (suite)

| Situation problématique | Politiques et pratiques de gestion sous-jacentes | | | | |
|---|---|---|---|--|--|
| | Partage des responsabilités de DNP | Légitimité de la participation dans le DNP | Présence de la haute direction durant le DNP | Application de la notion de client interne | Flexibilité du contexte organisationnel |
| <p>4 - C</p> <p>Difficulté du gestionnaire de projets à exercer de la pression sur les membres de l'EMD, lorsque c'est nécessaire</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Planification stratégique globale • Modification structurelle • Attribution de rôles • Échange personnel | <ul style="list-style-type: none"> • Formation en structure matricielle, en processus de DNP, sur les préoccupations et les rôles des autres disciplines • Participation des membres à toutes les rencontres de DNP afin de favoriser leur apprentissage • Sélection du gestionnaire de projets par la haute direction • Sélection des membres selon les déterminants individuels • Sélection des membres selon leur compétence en DNP et gestion de projets | | <ul style="list-style-type: none"> • Développement de la vision systémique chez les membres de la direction • Développement de la citoyenneté organisationnelle via l'expression d'un soutien • de la conscience | <ul style="list-style-type: none"> • Développement d'une culture axée vers le DNP et la collaboration |
| <p>4 - D</p> <p>Difficulté des membres à accepter que le leadership du DNP revient à la R&D</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Modification structurelle • Attribution de rôles | <ul style="list-style-type: none"> • Participation formelle aux activités de DNP • Formation en structure matricielle, en processus de DNP, sur les préoccupations et les rôles des autres disciplines • Participation des membres à toutes les rencontres de DNP afin de favoriser leur apprentissage | <ul style="list-style-type: none"> • Discours de la haute direction portant sur l'importance du DNP et des fonctions | <ul style="list-style-type: none"> • Renforcement du niveau de matricialité • Développement de la citoyenneté organisationnelle via l'expression d'un soutien • de la conscience | <ul style="list-style-type: none"> • Développement d'une culture axée vers le DNP et la collaboration |

DNP : Développement de nouveaux produits.

Le soulignement en pointillé indique que cette pratique et cette relation ont été suggérées par un répondant.

Trois autres pratiques de gestion seraient susceptibles de réduire le manque de collaboration de la direction fonctionnelle avec le gestionnaire de projets (4-B) ainsi que la difficulté des membres à accepter que le leadership du DNP revienne à la R&D (4-D). Ces pratiques concernent :

1. LA PARTICIPATION FORMELLE AUX ACTIVITÉS DE DNP;
2. LE DISCOURS DE LA HAUTE DIRECTION PORTANT SUR L'IMPORTANCE DU DNP ET DES FONCTIONS;
3. LE DÉVELOPPEMENT DE LA CITOYENNETÉ ORGANISATIONNELLE PAR L'EXPRESSION DU SOUTIEN ET DE LA CONSCIENCE.

À noter que cette troisième pratique de gestion pourrait également réduire en intensité la difficulté du gestionnaire de projets à exercer de la pression sur les membres de l'EMD, lorsque c'est nécessaire (4-C). Également, deux autres pratiques de gestion pourraient améliorer cette même situation problématique. Ces pratiques concernent :

1. L'ÉCHANGE PERSONNEL;
2. LA SÉLECTION DES MEMBRES DE L'EMD SELON LES DÉTERMINANTS INDIVIDUELS.

Trois autres pratiques de gestion pourraient favoriser la collaboration de la direction fonctionnelle avec le gestionnaire de projets (4-B). Ces pratiques concernent :

1. L'ADAPTATION DE LA DESCRIPTION DE TÂCHES ET DE L'ÉVALUATION DE RENDEMENT;
2. LA PRISE EN CHARGE, PAR LA HAUTE DIRECTION, DU LEADERSHIP DU PROJET DE DNP;
3. LE DÉVELOPPEMENT DE L'AUTONOMIE ET DE LA MARGE DE MANŒUVRE DE LA DIRECTION DANS LA GESTION DU DÉPARTEMENT.

Prises individuellement, certaines pratiques de gestion pourraient influencer plusieurs situations problématiques. Il y a l'ATTRIBUTION DE RÔLES, qui pourrait améliorer a) la collaboration de la direction fonctionnelle avec le gestionnaire de projets (4-B), b) la difficulté du gestionnaire de projets à exercer de la pression sur les membres de l'EMD, lorsque c'est nécessaire (4-C), c) la difficulté des membres à accepter que le leadership du DNP revienne à la R&D (4-D).

Aussi, la SÉLECTION DES MEMBRES SELON LEUR COMPÉTENCE EN DNP ET EN GESTION DE PROJETS pourrait améliorer la faible disposition de la direction fonctionnelle à partager son pouvoir et son contrôle avec le gestionnaire de projets (4-A) de même que la difficulté du gestionnaire de projets à exercer de la pression sur les membres de l'EMD, lorsque c'est nécessaire (4-C). Alors que la SÉLECTION DU GESTIONNAIRE DE PROJETS PAR LA HAUTE DIRECTION pourrait exercer une influence sur ces deux dernières situations problématiques, mais également sur la collaboration de la direction fonctionnelle avec le gestionnaire de projets (4-B).

Également, le DÉVELOPPEMENT DE LA VISION SYSTÉMIQUE CHEZ LES MEMBRES DE LA DIRECTION de même que la PLANIFICATION STRATÉGIQUE GLOBALE pourraient améliorer la collaboration de la direction fonctionnelle avec le gestionnaire de projets (4-B) et aider le gestionnaire de projets à exercer de la pression sur les membres de l'EMD, lorsque c'est nécessaire (4-C). Finalement, le RENFORCEMENT DU NIVEAU DE MATRICIALITÉ aurait une incidence favorable sur la difficulté des membres à accepter que le leadership du DNP revienne à la R&D (4-D).

3.6.5 *Les pratiques de gestion visant l'amélioration de la gestion des priorités en matière de projets à réaliser*

La mise en application de quatre des cinq politiques de gestion ressorties de cette étude exercerait une influence sur l'amélioration de la gestion des priorités en matière de projets à réaliser (tableau 19). En fait, ce sont les pratiques relatives à la flexibilité du contexte organisationnel qui n'auraient pas d'influence sur ce cinquième volet de l'intégration des activités. Néanmoins, certaines pratiques de gestion seraient susceptibles de réduire en intensité les deux situations problématiques sous-jacentes à la gestion des priorités en matière de projets à réaliser. Ces pratiques concernent :

1. LA MODIFICATION STRUCTURELLE;
2. L'ATTRIBUTION DE RÔLES;
3. LA GESTION DE PROJETS;
4. LA RENCONTRE MIXTE ET LA RENCONTRE DE DNP;
5. LA FORMATION EN GESTION DE PROJETS.

Plusieurs autres pratiques de gestion amélioreraient la réalisation des étapes du processus de DNP, telles qu'elles le devraient (5-B). Ces pratiques concernent :

1. LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE GLOBALE;
2. L'ASSISTANCE EXTERNE;
3. LA DOCUMENTATION ÉCRITE ET VISUELLE;
4. LA PARTICIPATION FORMELLE AUX ACTIVITÉS DE DNP;
5. L'ATTRIBUTION TOTALE DES HEURES DE TRAVAIL AU DNP;
6. LA FORMATION EN STRUCTURE MATRICIELLE, EN PROCESSUS DE DNP, SUR LES PRÉOCCUPATIONS ET LES RÔLES DES AUTRES DISCIPLINES;
7. LA PARTICIPATION DES MEMBRES À TOUTES LES RENCONTRES DE DNP AFIN DE FAVORISER LEUR APPRENTISSAGE;
8. LA PRISE EN CHARGE, PAR LA HAUTE DIRECTION, DU LEADERSHIP DU PROJET DE DNP;

Tableau 19 : Les pratiques de gestion visant l'amélioration de la gestion des priorités en matière de projets à réaliser

| Situation problématique | Politiques et pratiques de gestion sous-jacentes | | | | |
|---|--|---|--|---|---|
| | Partage des responsabilités de DNP | Légitimité de la participation dans le DNP | Présence de la haute direction durant le DNP | Application de la notion de client interne | Flexibilité du contexte organisationnel |
| 5 - A Difficulté de la direction à faire des choix dans les projets à réaliser | <ul style="list-style-type: none"> •Modification structurelle •Attribution de rôles •Gestion de projets •Rencontre mixte et de DNP | <ul style="list-style-type: none"> •Formation en gestion de projets •Formation en stratégies de DNP | | | |
| 5 - B Difficulté à réaliser les étapes du processus de DNP, telles qu'elles le devraient | <ul style="list-style-type: none"> •Planification stratégique globale •Modification structurelle •Attribution de rôles •Assistance externe •Gestion de projets •Rencontre mixte et de DNP •Documentation écrite et visuelle | <ul style="list-style-type: none"> •Participation formelle aux activités de DNP •Attribution totale des heures au DNP •Formation en gestion de projets •<u>Formation en structure matricielle, en processus de DNP, sur les préoccupations et les rôles des autres disciplines</u> •<u>Participation des membres à toutes les rencontres de DNP afin de favoriser leur apprentissage</u> | <ul style="list-style-type: none"> •Prise en charge, par la haute direction, du leadership du projet de DNP | <ul style="list-style-type: none"> •Développement de la vision systémique chez les membres de la direction •<u>Renforcement du niveau de matricialité</u> •Développement de la citoyenneté organisationnelle via l'expression de la conscience | |

DNP : Développement de nouveaux produits.

Le soulignement en pointillé indique que cette pratique et cette relation ont été suggérées par un répondant.

9. LE DÉVELOPPEMENT DE LA VISION SYSTÉMIQUE CHEZ LES MEMBRES DE LA DIRECTION;
10. LE RENFORCEMENT DU NIVEAU DE MATRICIALITÉ;
11. LE DÉVELOPPEMENT DE LA CITOYENNETÉ ORGANISATIONNELLE PAR L'EXPRESSION DE LA CONSCIENCE.

Finalement, la FORMATION DES MEMBRES DE LA HAUTE DIRECTION EN STRATÉGIES DE DNP améliorerait la capacité de la direction à faire des choix dans les projets à réaliser (5-A).

3.6.6 *Les pratiques de gestion visant l'amélioration du rendement du mode de direction en contexte de transversalité*

L'application de quatre des cinq politiques de gestion ressorties de notre étude exercerait une influence sur l'amélioration du rendement du mode de direction en contexte de transversalité (tableau 20). En fait, ce sont les pratiques relatives à la flexibilité du contexte organisationnel qui n'auraient pas d'influence sur ce sixième volet de l'intégration des activités.

Aussi, une seule pratique de gestion serait susceptible de réduire en intensité les trois situations problématiques sous-jacentes au rendement du mode de direction en contexte de transversalité. Il s'agit de la PARTICIPATION FORMELLE DES MEMBRES AUX ACTIVITÉS DE DNP. Néanmoins, plusieurs pratiques de gestion pourraient réduire la difficulté des membres affectés au DNP à conjuguer avec le stress engendré par la lourdeur des tâches et des responsabilités (6-A) de même que la difficulté à obtenir l'engagement des membres envers le DNP (6-B). Ces pratiques concernent :

Tableau 20 : Les pratiques de gestion visant l'amélioration du rendement du mode de direction en contexte de transversalité

| Situation problématique | Politiques et pratiques de gestion sous-jacentes | | | | |
|---|--|---|---|--|---|
| | Partage des responsabilités de DNP | Légitimité de la participation dans le DNP | Présence de la haute direction durant le DNP | Application de la notion de client interne | Flexibilité du contexte organisationnel |
| 6 - A Difficulté des membres affectés au DNP à conjuguer avec le stress engendré par la lourdeur des tâches et des responsabilités | <ul style="list-style-type: none"> • Modification structurelle • Attribution de rôles • Assistance externe • Gestion de projets | <ul style="list-style-type: none"> • Participation formelle aux activités de DNP • Adaptation de la description de tâches et de l'évaluation de rendement • Attribution d'un % d'heures au DNP • Attribution totale des heures au DNP • Formation en gestion de projets • <u>Sélection des membres selon les déterminants individuels</u> | | <ul style="list-style-type: none"> • Développement de la vision systémique chez les membres de la direction • Développement de la citoyenneté organisationnelle via l'expression de l'entraide • de la conscience | |
| 6 - B Difficulté à obtenir l'engagement des membres envers le DNP | <ul style="list-style-type: none"> • Attribution de rôles • Gestion de projets • Rencontre mixte et de DNP • Échange personnel • Documentation écrite et visuelle | <ul style="list-style-type: none"> • Participation formelle aux activités de DNP • Adaptation de la description de tâches et de l'évaluation de rendement • Attribution d'un % d'heures au DNP • Attribution totale des heures au DNP • <u>Formation en structure matricielle, en processus de DNP, sur les préoccupations et les rôles des autres disciplines</u> • <u>Participation des membres à toutes les rencontres de DNP afin de favoriser leur apprentissage</u> | <ul style="list-style-type: none"> • Discours de la haute direction portant sur l'importance du DNP et des fonctions • <u>Diffusion, par la haute direction, du succès du DNP <i>a posteriori</i></u> • Récompenses symboliques et matérielles | <ul style="list-style-type: none"> • Développement de la vision systémique chez les membres de la direction • Proximité du lieu de travail • Renforcement du niveau de matricialité • Développement de la citoyenneté organisationnelle via l'expression de l'entraide • d'un soutien • de la conscience | |
| 6 - C Les coûts engendrés par le mode de direction | <ul style="list-style-type: none"> • Rencontre mixte et de DNP • Rencontre générale et spéciale de DNP | <ul style="list-style-type: none"> • Participation formelle aux activités de DNP • Formation en gestion de projets | | <ul style="list-style-type: none"> • Renforcement du niveau de matricialité | |

DNP : Développement de nouveaux produits.

Le soulignement en pointillé indique que cette pratique et cette relation ont été suggérées par un répondant.

1. L'ATTRIBUTION DE RÔLES;
2. LA GESTION DE PROJETS;
3. L'ADAPTATION DE LA DESCRIPTION DE TÂCHES ET DE L'ÉVALUATION DE RENDEMENT;
4. L'ATTRIBUTION D'UN POURCENTAGE D'HEURES DE TRAVAIL AU DNP;
5. L'ATTRIBUTION TOTALE DES HEURES DE TRAVAIL AU DNP;
6. LE DÉVELOPPEMENT DE LA VISION SYSTÉMIQUE CHEZ LES MEMBRES DE LA DIRECTION;
7. LE DÉVELOPPEMENT DE LA CITOYENNETÉ ORGANISATIONNELLE PAR L'EXPRESSION DE L'ENTRAIDE ET DE LA CONSCIENCE.

De plus, deux pratiques de gestion pourraient réduire la difficulté à obtenir l'engagement des membres envers le DNP (6-B) et les coûts engendrés par le mode de direction (6-C). Ces pratiques concernent :

1. LA RENCONTRE MIXTE ET LA RENCONTRE DE DNP;
2. LE RENFORCEMENT DU NIVEAU DE MATRICIALITÉ.

La FORMATION EN GESTION DE PROJETS pourrait réduire la difficulté des membres affectés au DNP à conjuguer avec le stress engendré par la lourdeur des tâches et des responsabilités (6-A) de même que les coûts engendrés par le mode de direction (6-C). Mais encore, la difficulté à obtenir l'engagement des membres envers le DNP (6-B) pourrait être améliorée par plusieurs pratiques de gestion. Ces pratiques concernent :

1. L'ÉCHANGE PERSONNEL;
2. LA DOCUMENTATION ÉCRITE ET VISUELLE;
3. LA FORMATION EN STRUCTURE MATRICIELLE, EN PROCESSUS DE DNP, SUR LES PRÉOCCUPATIONS ET LES RÔLES DES AUTRES DISCIPLINES;

4. LA PARTICIPATION DES MEMBRES À TOUTES LES RENCONTRES DE DNP AFIN DE FAVORISER LEUR APPRENTISSAGE;
5. LE DISCOURS DE LA HAUTE DIRECTION PORTANT SUR L'IMPORTANCE DU DNP ET DES FONCTIONS;
6. LA DIFFUSION A POSTERIORI DU SUCCÈS OBTENU EN DNP, PAR LES MEMBRES DE LA HAUTE DIRECTION;
7. LES RÉCOMPENSES SYMBOLIQUES ET MATÉRIELLES;
8. LA PROXIMITÉ DU LIEU DE TRAVAIL;
9. LE DÉVELOPPEMENT DE LA CITOYENNETÉ ORGANISATIONNELLE PAR L'EXPRESSION DU SOUTIEN.

Finalement, trois pratiques pourraient réduire la difficulté des membres affectés au DNP à conjuguer avec le stress engendré par la lourdeur des tâches et des responsabilités (6-A). Ces pratiques concernent :

1. LA MODIFICATION STRUCTURELLE;
2. L'ASSISTANCE EXTERNE;
3. LA SÉLECTION DES MEMBRES SELON LES DÉTERMINANTS INDIVIDUELS.

Alors que la RENCONTRE GÉNÉRALE ET SPÉCIALE DE DNP réduirait les coûts engendrés par le mode de direction (6-C).

Nous sommes maintenant arrivés au terme de notre recherche. Pris dans leur totalité, ces résultats font ressortir que l'intégration des activités relatives au DNP à celles concernant les fonctions traditionnelles de l'entreprise, aurait bénéficié de l'attention des gestionnaires consultés, en matière de pratiques de gestion à instaurer. Ainsi, des observations obtenues sur le terrain ont émergé cinq politiques de gestion qui sont chapeautées d'un principe fondamental qu'il conviendrait d'appliquer dans un contexte de transversalité. Ainsi, il apparaît qu'une application judicieuse des pratiques de gestion qu'ils sous-entendent devrait contribuer à résoudre, à tout le moins à

améliorer, les 19 situations relatives au problème d'intégration étudié dans le cadre de notre recherche. Dans les pages qui suivent, nous allons présenter la discussion et la conclusion de cette recherche doctorale.

LA DISCUSSION ET LA CONCLUSION

L'ambition première de cette thèse consistait à déceler les moyens à mettre en place, afin d'améliorer l'intégration des activités relatives au processus transversal de développement de nouveaux produits à celles de l'organisation fonctionnelle traditionnelle de l'entreprise. Indubitablement, l'éclatement ou le découpage du problème d'intégration en situations qui le précisent, de même que l'exploration des moyens susceptibles de le résoudre, ont porté leurs fruits. La conclusion la plus évidente de notre recherche pourrait se résumer ainsi : malgré la très grande complexité organisationnelle en contexte de transversalité, il demeure tout de même possible de guider les gestionnaires dans leur démarche d'intégration des activités relatives à ces deux organisations. Principalement, le rétablissement de la situation reviendrait à la compréhension de celle-ci par la haute direction ainsi qu'à la bonne volonté de ses membres à veiller à ce qu'il y ait une cohérence entre leurs actions et la stratégie poursuivie, c'est-à-dire à diriger la cohabitation de manière stratégique. Au-delà de cette constatation de fond, il convient d'effectuer un bilan de cette recherche en montrant ses apports sur le plan scientifique et managérial et en soulignant ses limites. Aussi, notre thèse offre quelques perspectives de recherche qui seront précisées en dernier lieu.

À son terme, notre recherche doctorale aura permis l'élaboration d'un modèle théorique de l'influence des pratiques de gestion sur l'intégration des activités relatives aux deux organisations qui doivent cohabiter. Il s'agit de la principale contribution scientifique de notre recherche. Dès le premier coup d'œil, le modèle théorique laisse transparaître l'impact qu'aurait l'application de la notion de la transversalité sur le fonctionnement de l'entreprise. En faisant appel à l'équipe multidisciplinaire pour réaliser les différentes étapes du processus de développement de nouveaux produits, on comprend maintenant que les gestionnaires mettent en place tout un système organisationnel qui, en plus d'augmenter la complexité de l'organisation interne de

l'entreprise, est susceptible d'occasionner un important choc culturel. Bien sur, les membres, dont la fonction est nécessaire à la réalisation des activités de ce processus, devront conjuguer avec un ajout de tâches et de responsabilités ainsi que la double autorité. Mais ce qui peut choquer ces derniers, c'est qu'ils devront désormais « [...] se préoccuper des tâches de la R&D », comme l'a si bien exprimé un vice-président de la production⁴², « [...] alors, qu'on nous a toujours dit de nous mêler de nos affaires », poursuit ce dernier. Voilà une incohérence engendrée par l'organisation transversale lorsqu'on ne considère pas son impact réel sur les règles du jeu qui sont promues dans les entreprises depuis des décennies. Qui plus est, cette incohérence pourrait être à la base du manque de collaboration souvent observé entre les membres.

Le modèle théorique de l'intégration des activités offre des possibilités de résoudre les effets pervers d'un tel mariage, à tout le moins de mieux conjuguer avec ceux-ci. Ce modèle théorique invite les gestionnaires de haut niveau à la compréhension et au respect d'un principe fondamental en contexte de transversalité ainsi qu'à l'application des cinq politiques qu'il chapeaute. Globalement, les composantes du modèle d'intégration suggèrent à ces gestionnaires de veiller à ce qu'il y ait une cohérence entre les aspects stratégiques, administratifs, opérationnels et fonctionnels de l'organisation. À notre connaissance, il s'agit du premier modèle théorique à fournir une telle vue d'ensemble des différentes pratiques de gestion susceptibles de contrer, à tout le moins d'affaiblir les remous provoqués par la transversalité. Il s'agissait, jusqu'à maintenant, d'une zone non encore explorée par les chercheurs.

Le modèle théorique d'intégration des activités couvre plusieurs pratiques de gestion, dont la pertinence et les effets sur l'intégration (collaboration) des membres affectés aux activités de développement de nouveaux produits sont déjà connus des

⁴² Propos obtenus lors de notre retour dans les entreprises afin de vérifier la pertinence du modèle théorique.

scientifiques. Cependant, ce modèle se distingue des autres rapportés dans la documentation en suggérant d'une part, une très grande variété de pratiques de gestion. Alors qu'à notre connaissance, les chercheurs qui ont étudié ces pratiques de gestion n'en auraient considéré que quelques-unes à la fois pour une seule voire pour plusieurs de leurs études (p. ex : Song et ses collègues 1993, 1995, 1996, 1997).

D'autre part, le modèle théorique d'intégration des activités améliorerait les 19 situations sous-jacentes au problème d'intégration des activités, et pour certaines d'entre elles, plusieurs pratiques pourraient en réduire l'intensité. Prises individuellement, les pratiques de gestion qui ont émergé de notre analyse, ont été reliées à plusieurs de ces 19 situations problématiques. L'ensemble de ces liens contraste avec les résultats rapportés par les études recensées jusqu'à maintenant. En effet, des études ont considéré au plus trois aspects du problème d'intégration que nous avons étudié (p. ex. : Davis et Lawrence, 1977; Denis, 1986; Dunn, 2001; Katz et Allen, 1985). Mais encore, malgré le fait que ces inconvénients sont soulevés dans la documentation depuis plus de 25 ans, des études plus récentes préoccupées par l'intégration entre les membres se sont penchées sur une seule des 19 situations problématiques considérées dans le cadre de notre recherche. Il s'agit de la circulation ou de la diffusion de l'information (p. ex. : Sherman *et al.*, 2000; Song et Dyer, 1995; Song *et al.*, 1996, 1997; Song et Parry, 1992, 1993; Souder et Jenssen, 1999), à l'exception de Swink (2000) qui, en plus, a considéré le chevauchement des activités.

Dorénavant, nous croyons qu'il sera possible d'associer les pratiques de gestion déjà connues par les scientifiques à l'amélioration de l'intégration des activités relatives aux deux organisations qui doivent cohabiter. Ainsi, lorsqu'il sera question de l'organisation transversale, on ne devrait plus simplement parler des problèmes qu'elle est susceptible d'engendrer. Plutôt, on devrait pouvoir envisager le nouveau système organisationnel qu'une telle organisation impose aux membres de

l'entreprise en les obligeant à considérer dorénavant, les deux priorités de l'entreprise soit, le processus transversal faisant foi de la stratégie d'affaires de l'entreprise et les fonctions nécessaires à sa réalisation et à son efficacité. Voilà une autre contribution non négligeable au plan scientifique.

Indirectement cette fois, notre recherche doctorale aura contribué au plan scientifique en nécessitant, *a priori*, l'élucidation de six volets du problème d'intégration des activités et des 19 situations problématiques qu'ils sous-entendent. En rapportant les écrits de plusieurs auteurs, Ford et Randolph (1992) ont déjà rassemblé huit inconvénients souvent observés après la mise en place d'un mécanisme structurel traversant les fonctions de l'entreprise. Afin d'enrichir la description très sommaire de ces situations et de tenter d'en réduire le chevauchement, la première vague de collecte de données, réalisée dans le cadre de la résidence en entreprise, aura permis d'exposer les situations telles que vécues dans les entreprises. Par la suite ces situations ont été regroupées puis étiquetées, donnant lieu à six volets ou sous-ensembles du problème d'intégration. Cet ensemble de situations problématiques matérialise un peu plus les effets pervers de la cohabitation des deux organisations, et pourrait inciter les chercheurs à non seulement étudier les moyens de leur résolution, mais également à les considérer dans leur globalité plutôt qu'à la pièce.

Un apport tangible de cette liste de situations problématiques a été l'élaboration d'un questionnaire visant l'évaluation du niveau d'intégration des activités en contexte de transversalité. Un premier sondage s'est ainsi concrétisé dans le cadre de la résidence en entreprise. Les résultats ressortis dressent un portrait global de la situation. On constate que les 19 situations décrites seraient effectivement observées dans les entreprises manufacturières qui réalisent leur processus de développement de nouveaux produits par le biais d'une équipe multidisciplinaire. Aussi, les répondants ont reconnu l'influence certaine de l'intégration des activités sur

l'efficacité de l'entreprise. Peut-être sommes-nous en présence d'un concept susceptible d'influencer à la fois l'efficacité du DNP et de l'entreprise au grand complet?

Notre recherche aurait également des retombées importantes sur le plan managérial. Une façon de traiter de l'utilité managériale de cette thèse est de mettre en lumière la réaction des membres ayant eu à se positionner sur l'applicabilité et la pertinence du modèle théorique d'intégration des activités. Globalement, ce modèle théorique a été approuvé d'emblée par ces derniers, mais examinons à la pièce ses deux principales composantes. L'ensemble des répondants aura qualifié la liste des 19 situations problématiques de très exhaustive et très représentative de ce qu'ils vivent en entreprise. « Enfin, on a une vue d'ensemble de la situation [...] on est capable de mettre des mots sur ce qui nous arrive », s'est exclamé un vice-président de l'approvisionnement. Aussi, cette liste devrait rappeler aux gestionnaires leur éventualité et évoquer ainsi, le danger d'en faire fi.

Concernant les pratiques de gestion représentées dans le modèle, celles-ci sont déjà expérimentées par quelques-unes des entreprises consultées, mais connues de la plupart des participants à l'étude. Sur ce point, le commentaire le plus révélateur a été le suivant : « C'est simple pourtant, mais on a tendance à prendre tout pour acquis [...] que les gens ne s'arrêtent pas à ça » a précisé un vice-président de la production. Bien que tous aient qualifié le modèle théorique de complet et de très pertinent, les grands moments de silence, lors de sa présentation dans chacune des entreprises, ont laissé transparaître un certain malaise. Certaines politiques coulant mieux que d'autres, il en est surtout une qui aurait généré tantôt de l'enthousiasme, tantôt de l'appréhension. Il s'agit de la politique invitant à considérer l'importance de rendre légitime la participation des membres aux activités de DNP.

Pour certains membres, cette politique de gestion leur permettait d'espérer l'application de ce dont ils avaient toujours eu envie. De fait, pour les gens du département de la recherche et du développement, la mise en place de cette politique leur permettrait de bénéficier de la présence de membres plus actifs, alors que pour ceux provenant des autres départements, celle-ci leur fournirait plutôt la possibilité de s'exprimer dans le cadre des activités auxquelles ils sont affectés, de toute façon. À l'opposé, pour un directeur de la recherche et du développement et pour deux directeurs d'usine, il s'agissait de l'application de ce sur quoi ils se seraient déjà objectés prétextant que « [...] ce n'est pas nécessaire, ils⁴³ n'ont pas besoin de ça ». Ainsi, chaque séance a été alimentée de discussions très pertinentes. Ces échanges ont non seulement permis de faire ressortir l'importance de s'assurer du respect de la cohérence, mais se sont aussi terminés par la réduction du litige au cœur du discours. Des vérités ont été exprimées, et à plusieurs reprises des relations entre les pratiques et plusieurs situations problématiques ont été étiquetées d'évidentes.

Néanmoins, cette vue d'ensemble quant aux moyens de pallier le problème d'intégration a été très appréciée et en a rassuré plus d'un. Désormais, le principe et les politiques de gestion pourront servir de guide au gestionnaire afin qu'il développe de nouvelles pratiques de gestion susceptibles d'améliorer l'intégration des activités des deux organisations devant cohabiter. Également, il sera possible pour ce dernier de s'assurer qu'une pratique mise en place tient compte des différentes politiques de gestion évoquées, plutôt que de répondre à un seul aspect de la situation. Bref, ce modèle théorique d'intégration des activités devrait guider le gestionnaire dans ses décisions en matière d'intégration, afin de lui éviter la perte de temps engendrée par l'apprentissage nécessaire lors d'une expérimentation et par la compréhension, après coup, de l'impact réel de la transversalité dans l'entreprise.

⁴³ Les membres du département de la production susceptibles d'être affectés aux activités de DNP et parfois, certains directeurs fonctionnels.

Au-delà de cet apport sur le plan managérial, il y a l'implication réelle pour chaque groupe d'acteurs que pourrait nécessiter la mise en place de ces politiques de gestion en contexte de transversalité. Avant d'amorcer un tel changement organisationnel, le membre de la haute direction devra s'assurer, *a priori*, de bien comprendre la situation vécue en raison de la transversalité, et d'en accepter les coûts ainsi que les problèmes susceptibles de se présenter. En plus de responsabiliser formellement les membres de l'entreprise envers les activités et de leur accorder l'autonomie et la marge de manœuvre dont ils ont besoin pour s'acquitter de ce qu'il attend d'eux, celui-ci devra s'assurer de tenir un discours cohérent avec la stratégie qu'il défend. Également, toutes les occasions qui se présentent à lui devraient être vues sous l'angle d'une opportunité de se rapprocher du personnel, afin de voir à ce qu'ils saisissent bien les priorités de l'entreprise de même que l'apport de chacun dans la mise en œuvre de la stratégie d'affaires. Ainsi, il n'hésitera pas à s'impliquer activement dans les activités de développement de nouveaux produits et surtout à servir d'exemple en matière d'ouverture d'esprit et de collaboration.

Le directeur fonctionnel, ainsi responsabilisé en matière de développement de nouveaux produits et y participant officiellement par le biais du comité de gestion, devrait faire en sorte que les membres de son département soient libérés, mais également s'appliquent à jouer leurs rôles respectifs. De cette façon, il pourra mieux suivre le développement du produit et ses requêtes éventuelles pour son département tout en s'assurant que les étapes du processus se réalisent, telles qu'elles le devraient. Ce dernier devrait également collaborer avec le gestionnaire de projets, mais aussi avec ses homologues afin que chacun puisse jouer son rôle tout au long des différentes étapes du processus transversal, en retenant qu'il doit servir d'exemple. Pour y parvenir, il devient impérieux que ce dernier comprenne les avantages, pour son département, que ses membres et lui-même participent de très près aux activités de développement du produit. De cette façon, il pourrait mieux soutenir et guider ses membres dans leurs tâches, mais également dans leur compréhension du bien-fondé de leurs

interventions dans le développement des produits. Pour améliorer la flexibilité de la gestion de son département, le directeur fonctionnel devrait s'assurer de la présence de membres possédant les qualités et les compétences nécessaires à la complexité des activités dans lesquelles ils doivent intervenir.

De son côté, le gestionnaire de projets, dont la responsabilité première est de coordonner le travail des membres de l'équipe multidisciplinaire, devrait non seulement faire preuve d'empathie et de compréhension envers les membres de son équipe, mais aussi prendre le temps de communiquer adéquatement afin de pouvoir répondre à leurs questionnements. Expérimenté en gestion de projets et capable de considérer l'entreprise tel un système, ce dernier pourrait bénéficier d'une plus grande collaboration des membres de l'équipe multidisciplinaire s'il tient compte des besoins spécifiques et des particularités de chacun de ces spécialistes lorsqu'il s'adresse à eux. Le gestionnaire de projets pourrait être l'acteur de qui on exigerait le plus en matière de capacité d'adaptation, en ce sens qu'idéalement, il devrait comprendre les besoins et les particularités de chacun des spécialistes de son équipe, afin d'en arriver à coordonner leurs activités avec justesse, en plus de les comprendre.

Le membre de l'équipe multidisciplinaire, qui est responsabilisé et participe formellement aux activités de développement de nouveaux produits, devrait s'engager envers l'ensemble de ses tâches et tenter d'en faire ressortir et d'en comprendre les liens. Aussi, il devrait collaborer avec ses collègues et son supérieur tant de son département d'appartenance que de l'équipe multidisciplinaire, notamment en diffusant l'information comme l'exige son rôle et en traitant chacun d'entre eux comme s'il s'agissait du meilleur client de sa propre entreprise. S'il advenait que le stress devienne difficile à gérer, communiquer cette situation à son responsable ou à ses collègues pourrait s'avérer judicieux et lui permettre de bénéficier de l'aide dont il a besoin.

Après avoir décrit la contribution managériale de notre recherche, une question se pose : comment pourrait-on favoriser une telle compréhension des impacts et des avenues de solution de l'organisation transversale, sinon par la formation des gestionnaires? En fait, nous croyons que l'organisation transversale pourrait être mieux cernée et appréciée notamment, en rapprochant son principe et ses politiques de l'application du processus transversal de DNP. Des enseignements en management, en développement et en changement organisationnel pourraient se trouver bonifiés par la description de la réalité observée dans ces entreprises. Du même coup, une telle formation permettrait d'assurer que la relève est bien au fait de ce qui guette les entreprises imposant les principes de la transversalité, comme s'il s'agissait d'un simple ajout de postes ou d'un changement d'horaire.

Une vue d'ensemble des impératifs à mettre en place pour la solution des problèmes engendrés par la transversalité pourra préparer le futur gestionnaire ou celui déjà en fonction, tant en gestion générale, en gestion de projets qu'en gestion des ressources humaines, à faire face à ces réalités en lui suggérant une façon de faire concrète susceptible de lui permettre de faire travailler les gens autour d'un objectif commun. Il importe désormais de renouveler la structure et de gérer celle-ci de manière stratégique. Finalement, les résultats de notre thèse devraient pouvoir orienter l'élaboration de volumes explicitant ces concepts et les solutions susceptibles d'être apportées aux réalités vécues en contexte de transversalité.

Par ailleurs, notre première, mais combien enrichissante expérience dans la mise en place des rudiments de la stratégie de recherche de la théorie ancrée aura laissé ses traces. La seule lecture du chapitre s'y rapportant pourra guider de futurs adeptes de la théorie ancrée, dans leur démarche. Nous espérons avoir su les rassurer et les convaincre d'y plonger avec passion, mais aussi avec vigilance. À coup sûr,

l'expérimentation cumulée lors de la réalisation de la première phase d'une théorie ancrée nous renforce et nous incite à poursuivre nos démarches dans la même voie.

Rien n'étant parfait, notre recherche comporte certaines limites. La principale provient du fait que les données ont été obtenues et analysées par une seule et même personne, le chercheur. Toutefois, cette limite est atténuée par la collaboration des répondants tant à l'endroit de l'authenticité de la transcription de l'entretien qui les concernait que de l'approbation de la pertinence et de l'applicabilité du modèle théorique développé. Nous convenons toutefois que la consultation d'un groupe d'experts, formé de hauts dirigeants provenant des entreprises consultées ou d'autres entreprises analogues, aurait été très pertinente et utile pour notre recherche.

Également, nos résultats ne sont applicables qu'à la transversalité engendrée par le processus de développement de nouveaux produits, empêchant ainsi le transfert de nos résultats à d'autres situations organisationnelles. À cela s'ajoute le fait que les activités de développement de nouveaux produits couvertes par notre recherche se limitent à celles qui sont internes à l'entreprise, plutôt que d'y inclure celles qui sont réalisées avec les fournisseurs et les clients. Il s'agit de la seconde limite à notre recherche, limite qui annonce déjà l'étape suivante de la théorie ancrée qui fera l'objet de travaux futurs. Finalement, il y a une troisième limite, soit l'absence de preuve empirique quant à l'exclusivité des six volets du problème d'intégration des activités. Dans la même veine, la validité et la fidélité de l'instrument ayant servi à mesurer le problème d'intégration des activités dans le cadre de notre résidence ne sont pas encore connues.

Concernant l'avenir, nous convenons que notre modèle théorique d'intégration des activités est très perfectible. Ainsi, nous espérons que d'autres cher-

cheurs seront tentés de s'adonner à la bonification de notre contribution, à tout le moins à la défier de quelques façons que ce soit. Maintenant qu'une vision globale de ce que pourrait être la direction stratégique de la cohabitation est disponible, il pourrait désormais être opportun de commencer à s'interroger quant au processus susceptible de favoriser une telle intégration des activités.

Par ailleurs, l'évolution du modèle théorique développé dans le cadre de notre thèse nécessite une comparaison à d'autres données, provenant d'une cohabitation engendrée par un autre processus transversal important pour une entreprise manufacturière. Il peut s'agir de l'exploration des solutions au problème d'intégration des activités relatives au processus de logistique intégrée, de qualité totale, de distribution ou du service après-vente, à celles concernant les fonctions de l'entreprise qui sont touchées par leur impact.

Également, il deviendrait intéressant de conjuguer l'étude de la cohabitation des fonctions avec un processus autre que le développement de nouveaux produits, et ce, dans un tout autre type d'entreprise. On pense ici à une entreprise de service provenant du secteur privé ou public comme le domaine gouvernemental ou hospitalier. Aussi, nous croyons que notre modèle théorique pourrait s'avérer pertinent pour l'étude de l'intégration des activités relatives aux réseaux d'affaires ou de l'entreprise réseau, dont l'organisation et la gestion sont régies par cette notion de transversalité. Afin de compléter la formulation de la théorie ancrée, et ceci nous concerne directement, il devient alors essentiel comme dernière étape de comparer le modèle d'intégration des activités à la documentation portant sur les concepts y figurant (Glaser et Strauss, 1967; Martin et Turner, 1986).

Finalement, le développement des qualités psychométriques d'un outil de mesure portant sur l'intégration des activités relatives à ces deux organisations s'avère tout autant essentiel à l'avancement de la recherche en ces termes. Une première ébauche a déjà été réalisée dans le cadre des activités de résidence en entreprise, premier jet qui a été suivi d'un sondage auprès des entreprises. Il s'agit là d'une première étape susceptible de servir de base à l'amélioration de cet outil de mesure.

Jusqu'à maintenant, très peu d'études se sont penchées sur l'organisation transversale. À première vue, on pourrait penser que ce constat revient à la relative nouveauté de la notion de transversalité. Sur le plan structurel, ce qui pourrait être nouveau dans les entreprises rencontrées, c'est que le processus transversal traduit la stratégie d'affaires et serait même considéré comme étant la pierre angulaire de l'entreprise. Également, on observe que la direction fonctionnelle veille à ce que les activités de ce processus soient réalisées par les membres de leur département, parce qu'ils comprennent que l'efficacité de ce processus les concerne directement. Cependant, le fait d'organiser l'entreprise en faisant cohabiter les activités de ces deux organisations pourrait davantage refléter le prolongement de l'organisation matricielle temporaire, plutôt qu'une toute nouvelle forme d'organisation. Seules les priorités et les façons de concevoir les réalités de l'entreprise pourraient en être changées.

Peut-on poser l'hypothèse que, ce manque d'attrait pour l'étude de la transversalité est surtout dû à l'incompréhension de cette notion ou à son appréhension, en raison de la très grande complexité qu'aurait son impact sur l'organisation de l'entreprise et par conséquent, sa gestion? Si tel est le cas, notre étude aura, sans aucun doute, servi à mieux saisir la conséquence de l'application de la transversalité sur l'organisation au grand complet, de même que les rudiments de sa gestion stratégique.

LES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Adler, P.S. (1995). Interdepartmental interdependence and coordination : the case of the design / manufacturing interface. *Organization Science*, 6(2), 147-167.
- Armistead, C. et Rowland, P. (1996). *Managing Business Processes : BPR and Beyond*. Toronto : John Wiley & Sons, Inc.
- Bartlett, C.A. et Ghoshal, S. (1990). Matrix management : not a structure, a frame of mind. *Harvard Business Review*, 68(4), 138-146.
- Becker, B. et Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance : progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Beech, N. (2000). Narrative Styles of Managers and Workers. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36(2), 210-228.
- Bergeron, P.G. (1995). *La gestion dynamique : concepts, méthodes et applications*. Montréal : Gaëtan Morin (1^{re} éd. 1986).
- Bergeron, P.G. (2001). *La gestion dynamique : concepts, méthodes et applications*. Montréal : Gaëtan Morin (1^{re} éd. 1986).
- Bernasco, W., de Weerd-Nederhof, P.C., Tillema, H. et Boer, H. (1999). Balanced matrix structure and new product development process at Texas Instruments Materials and Controls Division. *R&D Management*, 29(2), 121-131.
- Bickman, L. et Rog, D.J. (1997). *Handbook of Applied Social Research Methods*. London : Sage Publications.
- Bigras, Y. et Désaulniers, M. (1999). *La PME transformée : gestion de la chaîne de valeur et nouvelles formes d'organisation*. Rapport remis à Développement Économique Canada.
- Bishop, S. K. (1999). Cross-functional project teams in functionally aligned organizations. *Project Management Journal*, 30(3), 6-12.
- Blumentritt, T. (2004). Does small and mature have to mean dull? Defying the ho-hum at SMEs. *The Journal of Business Strategy*, 25(1), 27-33.
- Bourgeon, L. (2002). Émergence de l'organisation transversale : vers de nouvelles modalités de gestion du personnel participant aux projets. *Management International*, 6(3), 35-48.
- Bryant, A. (2002). Re-grounded theory. *Journal of Information Technology Theory and Application*, 4(1), 25-42.
- Bryman, A. (1988). *Quantity and Quality in Social Research*. London : Unwin Hyman.

- Burns, L.R. et Wholey, D.R. (1993). Adoption and abandonment of matrix management programs : effects of organizational characteristics and interorganizational networks. *Academy of Management Journal*, 36(1), 106-138.
- Cackowski, D., Najdawi, M.K. et Chung, Q.B. (2000). Object analysis in organizational design : a solution for matrix organizations. *Project Management Journal*, 31(3), 44-51.
- Calantone, R.J., di Benedetto, C.A. et Divine, R. (1993). Organizational, technical and marketing antecedents for successful new product development. *R&D Management*, 23(4), 337-351.
- Carlsson, M. (1991). Aspects of the integration of technical functions for efficient product development. *R&D Management*, 21(1), 55-66.
- Carpenter-Anderson, C. et Fleming, M.M.K. (1990). Management control in an engineering matrix organization : a project engineer's perspective. *Industrial Management*, 32(2), 8-13.
- Chambers, G.J. (1989). The individual in a matrix organization. *Project Management Journal*, 20(4), 37-44.
- Charmaz, K. (2000). Grounded Theory : Objectivist and Constructivist Methods. In : N.K. Denzin et Y.S. Lincoln (dir.), *Handbook of Qualitative Research* (p. 509-535). London : Sage Publications.
- Charreire, S. et Durieux, F. (1999). Explorer et tester. In R.-A. Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management* (p. 57-80). Paris : Dunod.
- Chuah, K.B., Rao Tummala, V.M. et Nkasu, M.M. (1995). Project management structures in Hong Kong Industries. *International Journal of Project Management*, 13(4), 253-257.
- Clardy, A. (2000). Learning on their own : vocationally oriented self-directed learning projects. *Human Resource Development Quarterly*, 11(2), 105-125.
- Colbert, B.A., (2004). The complex resource-based view : implication for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 29(3), 341-358.
- Cornet, A. (1999). Dix ans de réingénierie des processus d'affaires : qu'avons-nous appris? *Revue internationale de gestion*, 24(3), 66-85.
- Coyle, J.J., Bardi, E.J. et Langley Jr., C.J. (1996). *The Management of Business Logistics*. Minneapolis : West Publishing Company.
- Crapp, H.C. (1998). *The Virtual Engineer : 21^e Century Product Development*. New Jersey : ASME.
- Davis, S.M. et Lawrence, P.R. (1977). *Matrix*. London : Addison-Wesley Publishing Company.

- Davis, S.M. et Lawrence, P.R. (1978). Problems of matrix organizations. *Harvard Business Review*, 56(3), 131-142.
- De Carlo, L. (1997). Bricolage et processus de consultation publique. In L.-J. Filion, P. Paillé et D. Laflamme (dir.), *Recherches qualitatives*, 17, (p. 162-191). Trois-Rivières : Université du Québec à Trois-Rivières.
- De Laat, P.B. (1994). Matrix management of projects and power struggles : a case study of an R&D laboratory. *Human Relations*, 47(9), 1089-1119.
- Denis, H. (1986). Is the matrix organization a cumbersome structure for engineering projects. *Project Management Journal*, 17(1), 49-56.
- Denker, S., Steward, D.V. et Browning, T.R. (2001). Planning concurrency and managing iteration in projects. *Project Management Journal*, 32(2), 31-38.
- Denzin, N.K. et Lincoln, Y.S. (1994). *Handbook of Qualitative Research*. London : Sage Publications.
- De Rosnay, J. (1995). Produire : les industries du troisième millénaire. In J. De Rosnay (dir.), *L'homme symbiotique* (p. 253-313). Paris : Seuil.
- De Sitter, U., Den Hertog, J.F. et Dankbaar, B. (1997). From complex organizations with simple jobs to simple organizations with complex jobs. *Human Relations*, 50(5), 497-534.
- Dictionnaire des sciences sociales [ressource électronique]. Paris : Conseil international de la langue française. Saisie le 20 janvier 2005, provenant de <http://www.cilf.org/bt.fr.html>.
- Dictionnaire petit Robert : Dictionnaire de la langue française. (1990). Montréal : Les Dictionnaires Robert-Canada.
- DiMarco, N., Goodson, J.R. et Houser, H.F. (1989). Situational leadership in a project/matrix environment. *Project Management Journal*, 20(1), 11-19.
- Donnellon, A. (1993). Crossfunctional teams in product development : accommodating the structure to the process. *Journal of Product Innovation Management*, 10(5), 377-392.
- Dougherty, D. et Heller, T. (1994). The illegitimacy of successful product innovation in established firms. *Organization Science*, 5(2), 200-218.
- Douglas, D. (2003). Grounded theories of management : a methodological review. *Management Research News*, 26(5), 44-52.
- Dunn, S.C. (2001). Motivation by project and functional managers in matrix organizations. *Engineering Management Journal*, 13(2), 3-9.
- Dyer, B., Gupta, A.K. et Wilemon, D. (1999). What first-to-market companies do differently. *Research Technology Management*, 42(2), 15-21.
- Edwards, M.R. et Sproull, J.R. (1988). Performance appraisal of matrix management. *Journal of the Society of Research Administrator*, 20(1), 153-157.

- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- El-Najdawi, M.K. et Liberatore, M.J. (1997). Matrix management effectiveness : an update for research and engineering organizations. *Project Management Journal*, 28(1), 25-31.
- Elsbach, K.D. et Sutton, R.I. (1992). Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions : a marriage of institutional and impression management theories. *Academy of Management journal*, 35(4), 699-738.
- Ettlie, J. (1995). Product-process development integration in manufacturing. *Management Science*. 41(7), 1224-1237.
- Favier, M. et Coat, F. (1999). Le futur des systèmes d'information. *Revue française de gestion*, 125, septembre-octobre, 19-28.
- Fleischer, M. et Like, J.K. (1997). *Concurrent Engineering Effectiveness : Integrating Product Development Across Organizations*. Cincinnati : Hanser Gardner Publications.
- Ford, R.C. et Randolph, W.A. (1992). Cross-functional structures : a review and integration of matrix organization and project management. *Journal of Management*, 18(2), 267-294.
- Foulard, C. (1994). *La modélisation en entreprise : CIM-OSA et ingénierie simultanée*. Paris : Hermès.
- Galbraith, J.R. (1977). *Organization Design*. London : Addison-Wesley Publishing Company.
- Galbraith, J.R. (1994). *Competing with Flexible Lateral Organizations*. London : Addison-Wesley Publishing Company.
- Gauthier, B. (1998). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Gerwin, D. et Ferris, J.S. (2004). Organizing new product development projects in strategic alliances. *Organization Science*, 15(1), 22-38.
- Giordano, Y. (2003). Les spécificités des recherches qualitatives. In Y. Giordano (dir.), *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative* (p. 11-39). Paris : Éditions EMS.
- Girod-Séville, M. et Perret, V. (1999). Fondements épistémologiques de la recherche. In R.-A. Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management* (p. 13-33). Paris : Dunod.
- Glaser, B.G. et Strauss, A.L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. New-York : Aldine Publishing Company.
- Glaser, B.G. (1978). *Theoretical Sensitivity*. California : The Sociology Press.

- Glaser, B.G. (1998). *Doing Grounded Theory : Issues and Discussions*. Millvalley : The Sociology Press.
- Gobeli, D.H. et Larson, E.W. (1986). Matrix management : more than a fad. *Engineering Management International*, 4(1), 71-76.
- Goold, M. et Campbell, A. (2003). Making matrix structures work : creating clarity on unit roles and responsibility. *European Management Journal*, 21(3), 351-372.
- Graham, J.W. (1994). Organizational citizenship behavior : construct redefinition, operationalization, and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- Grenier, C. et Josserand, E. (1999). Recherches sur le contenu et recherches sur le processus. In R.-A. Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management* (p. 104-136). Paris : Dunob.
- Griffin, A. et Hauser, J.R. (1996). Integrating R&D and marketing : a review and analysis of the literature. *Journal of Product Innovation Management*, 13(3), 191-215.
- Guba, E.G. et Lincoln, Y.S. (1994). Competing Paradigms in Qualitative Research. In N.K. Denzin et Y.S. Lincoln (dir.), *Handbook of Qualitative Research* (p. 105-117). London : Sage publications.
- Gupta, A.K., Ray, S.P. et Wilemon, D. (1985). The R&D-marketing interface in high-technology firms. *The Journal of Product and Brand Management*, 2(1), 12-24.
- Gupta, A.K., Ray, S.P. et Wilemon, D. (1986). A model for studying R&D-marketing interface in the product innovation process. *Journal of Marketing*, 50(2), 7-17.
- Haque, B., Pawar, K.S. et Barson, R.J. (2000). Analysing organizational issues in concurrent new product development. *International Journal of Production economics*, 67(2), 169-182.
- Haque, B. et Pawar, K.S. (2001). Improving the management of concurrent new product development using process modelling and analysis. *R&D Management*, 31(1), 27-38.
- Harris, B. (1997). The quantum mirror - tomorrow's paradigm. *Government Executive*, 29(10), 39-37.
- Hauptman, O. et Hirji, K.K. (1999). Managing integration and coordination in cross-functional teams : an international study of concurrent engineering product developement. *R&D Management*, 29(2), 179-191.
- Henke, J.W., Krachenberg, A.R. et Lyons, T.F. (1993). Cross-functional teams : good concept, poor implementation. *Journal of Product Innovation Management*, 10(3), 216-229.
- Hobday, M. (2000). The project-based organization : an ideal form for managing complex products and systems? *Research Policy*, 29(7), 871-893.

- Hoopes, D.G. et Postrel, S. (1999). Shared knowledge, « gitches, » and product development performance. *Strategic Management Journal*, 20(9), 837-865.
- Iansiti, M. et Clark, K.B. (1994). Integration and dynamic capability : evidence from product development in automobiles and mainframe computers. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 557-606.
- Isabella, L.A. (1990). Evolving interpretations as a change unfolds : how managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, 33(1), 7-41.
- Jacob, R., Julien, P.A. et Raymond, L. (1997). Compétitivité, savoirs stratégiques et innovation : les leviers de l'apprentissage collectif en contexte de réseau. *Gestion*, 22(3), 93-100.
- Jassawalla, A.R. et Sashittal, H.C. (1998). An examination of collaboration in high-technology new product development processes. *Journal of Product Innovation Management*, 15(3), 237-254.
- Jassawalla, A.R. et Sashittal, H.C. (1999). Building collaborative cross-functional new product teams. *Academy of Management Executive*, 13(3), 50-63.
- Jassawalla, A.R. et Sashittal, H.C. (2000). Cross-functional dynamics in new product development. *Research Technology Management*, 43(1), 46-49.
- Jelinek, M. et Schoonhoven, C.B. (1993). *The Innovation Marathon - Lessons from High Technology Firms*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Johnston, R. et Mehra, S. (2002). Best-practice complaint management. *Academy of Management Executive*, 16(4), 145-154.
- Jones, R.E. et Deckro, R.F. (1993). The social psychology of project management conflict. *European Journal of Operational Research*, 64(2), 216-228.
- Josserand, E. (1998). *L'intégration des unités périphériques dans l'entreprise en réseau*. Thèse de doctorat, Université Paris IX - Dauphine, Paris, France.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kahn, K.B. (1996). Interdepartmental integration : a definition with implications for product development performance. *Journal of Product Innovation Management*, 13(2), 137-151.
- Kahn, K.B. (2001). Market orientation, interdepartmental integration, and product development performance. *The Journal of Product Innovation Management*, 18(5), 314-323.
- Kezsbom, D.S. (1989). Managing the chaos : conflict among project teams. *Transactions of the American Association of Cost Engineers*, A4.1-A4.8.
- Khurana, A. et Rosenthal, S.R. (1997). Integrating the fuzzy front end of new product development. *Sloan Management Review*, 38(2), 103-120.

- Knight, A.D., Griffith, A. et King, A.P. (2002). Supply side short-circuiting in design and build projects. *Management Decision*, 40(7), 655-662.
- Kuprenas, J.A. (2003). Implementation and performance of a matrix organization structure. *International Journal of Project Management*, 21(1), 51-67.
- Larson, E.W. et Gobeli, D.H. (1987). Matrix management : contradictions and insights. *California Management Review*, 29(4), 126-138.
- Larson, E.W. et Gobeli, D.H. (1988). Organizing for product development projects. *The Journal of Product Innovation Management*, 5(3), 180-191.
- Laufer, A., Denker, G.R. et Shenhar, A.J. (1996). Simultaneous management : the key to excellence in capital projects. *International Journal of Project Management*, 14(4), 189-199.
- Lawrence P.R. et Lorsch J.W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quaterley*, 12(1), 1-47.
- Leenders, M.A. et Wierenga, B. (2002). The effectiveness of different mechanisms for integrating marketing and R&D. *The Journal of Product Innovation Management*, 19(4), 305-327.
- Le Moigne, J.-L. (1990). Épistémologies constructivistes et sciences de l'organisation. In A.C. Martinet (dir.). *Épistémologies et sciences de gestion* (p. 82-140). Paris : Économica.
- Le Moigne, J.-L. (1995). *Les épistémologies constructivistes*. Paris : Presses universitaires de France.
- Leonard, D. et McAdam, R. (2001). Grounded theory methodology and practitioner reflexivity in TQM research. *The International Journal of Quality & Reliability*, 18(2), 180-189.
- Lessard-Hébert, M., Goyette, G. et Boutin, G. (1996). *La recherche qualitative : fondements et pratiques*. Montréal : Éditions Nouvelles.
- Liedtka, J.M. (1996). Collaborating across lines of business for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 10(4), 20-37.
- Liker, J.K., Collins, P.D. et Hull, F.M. (1999). Flexibility and standardization : test of a contingency model of product design-manufacturing integration. *Journal of Production Innovation Management*, 16(3), 248-267.
- Lorino, P. (1995). Le déploiement de la valeur par les processus. *Revue française de gestion*, 104, juin-juillet-août, 55-71.
- Love, P., Gunasekaran, A. et Li, H. (1998). Concurrent engineering : a strategy for procuring construction projects. *International Journal of Project Management*, 16(6), 375-383.

- Maritan, C.A. (2001). Capital investment as investing in organizational capabilities : an empirically grounded process model. *Academy of Management Journal*, 44(3), 513-532.
- Martin, P.Y. et Turner, B.A. (1986). Grounded theory and organizational research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 22(2), 141-157.
- Martinet, A.-C. (1990). *Épistémologies et sciences de gestion*. Paris : Économica.
- Mazza, C. et Alvarez, J.L. (2000). Haute couture and prêt-à-porter : the popular press and the diffusion of management practices. *Organization Studies*, 21(3), 567-588.
- McDonough III, E.F. (2000). Investigation of factors contributing to the success of cross-functional teams. *The Journal of Product Innovation Management*, 17(3), 221-235.
- Meyer, J. et Scott W.R. (1984). *Organizational Environments : Ritual and Rationality*. Beverly Hills, CA : Sage Publications.
- Milliot, É. (1999). Les modes de fonctionnement de l'organisation informationnelle. *Revue française de gestion*, 125, septembre-octobre, 5-18.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Agence d'ARC Inc.
- Moenaert, R.K. et Souder, W.E. (1990). An information transfer model for integrating marketing and R&D personnel in new product development projects. *Journal of Product Innovation Management*, 7(3), 213-229.
- Mohrman, S.A., Tenkasi, R.V. et Mohrman Jr., A.M. (2003). The role of networks in fundamental organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39(3), 301-323.
- Mumford, A. et Honey, P. (1986). Developing skills for matrix management. *Industrial and Commercial Training*, 18(5), 2-8.
- Nadler, D.A. et Tushman, M.L. (1999). The organization of the future : strategic imperatives and core competencies for the 21^e century. *Organizational Dynamics*, 28(1), 45-60.
- Nesheim, T. (2003). Using external work arrangements in core value-creation areas. *European Management Journal*, 21(4), 528-542.
- Newton, D., Hase, S. et Ellis, A. (2002). Effective implementation of online learning : a case study of the Queensland mining industry. *Journal of Workplace Learning*, 14(4), 156-165.
- Nihtilä, J. (1999). R&D-Production integration in the early phases of new product development projects. *Journal of Engineering and Technology Management*, 16(1), 55-81.

- Norrgrén, F. et Schaller, J. (1999). Leadership style : its impact on cross-functional product development. *The Journal of Product Innovation Management*, 16(4), 377-384.
- Olson, E. M., Walker Jr., O.C., Ruekert, R.W. et Bonner, J.M. (2001). Patterns of cooperation during new product development among marketing, operations and R&D : implications for project performance. *The Journal of Product Innovation Management*, 18(4), 258-171.
- Organ, D.W. (1988a). *Organizational Citizenship Behavior : The Good Soldier Syndrome*. Toronto : Lexington Books.
- Orlikowski, W.J. (1993). CASE tools as organizational change : investigating incremental and radical changes in systems development. *MIS Quarterly*, 17(3), 309-340.
- Ostroff, F. (1999). *L'entreprise horizontale : l'entreprise du futur et sa proposition de valeur*. Paris : Dunod.
- Paashuis, V. et Boer, H. (1997). Organizing for concurrent engineering : an integration mechanism framework. *Integrated Manufacturing Systems*, 8(2), 79-89.
- Paillé, P. (1994). L'analyse par théorisation ancrée. *Cahier de recherche sociologique*, 23, 147-181.
- Pappu, M. et Mundy, R.A. (2002). Understanding strategic transportation buyer-seller relationships from an organizational learning perspective : a grounded theory approach. *Transportation Journal*, 41(4), 36-50.
- Partington, D. (2000). Building grounded theories of management action. *British Journal of Management*, 11(2), 91-102.
- Petersen, K.J., Handfield, R.B. et Ragatz, G.L. (2003). A model of supplier integration into new product development. *The Journal of Product Innovation Management*, 20(4), 284-297.
- Pinto, M.B. et Pinto, J.K. (1990). Project team communication and cross-functional cooperation in new program development. *Journal of Product Innovation Management*, 7(3), 200-212.
- Pinto, M.B., Pinto, J.K. et Prescott, J.E. (1993). Antecedents and consequences of project team cross-functional cooperation. *Management Science*, 39(10), 1281-1297.
- Poirot, J.W. (1991). Organizing for quality : matrix organization. *Journal of Management in Engineering*, 7(2), 178-186.
- Poulin, D., Montreuil, B. et Gauvin, S. (1994). *L'entreprise réseau : bâtir aujourd'hui l'organisation de demain*. Montréal : Publi-Relais.
- Robins, M.J. (1993). Effective project management in a matrix-management environment. *International Journal of Project Management*, 11(1), 11-14.

- Robrecht, L.C. (2002). Grounded theory : evolving methods. *Qualitative Health Research*, 5(2), 169-177.
- Robson, C. (1993). *Real World Research : A Resource for Social Scientists and Practitioners - Researchers*. Cambridge : Blackwell.
- Roca, S. et Retour, D. (1978). Participation in enterprise management : bogged down concepts. *Economic and Industrial Democracy*, 2(1), 1-26.
- Ruekert, R.W. et Walker, O.C. (1987). Marketing's interaction with other functional units : a conceptual framework and empirical evidence. *Journal of Marketing*, 51(1), 1-19.
- Rusinko, C.A. (1999). Exploring the use of design-manufacturing integration (DMI) to facilitate product development : a test of some practices. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 46(1), 56-71.
- Sampler, J. L. et Short, J. E. (1998). Strategy in dynamic information-intensive environment. *Journal of Management Studies*, 35(4), 429-436.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. et Osborn, R.N. (2002). *Comportement humain et organisation*. (Trad. C. de Billy). Montréal : Éditions du Renouveau Pédagogique Inc. (1^{re} éd. 2000).
- Schwandt, T.A. (1994). Constructivist, Interpretivist, Approaches to Human Inquiry. In N.K. Denzin et Y.S. Lincoln (dir.), *Handbook of Qualitative Research* (p. 118-137). London : Sage Publications.
- Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Chevalier, F. et Besseyre des Horts C-H. (1992). *Gestion des ressources humaines*. Montréal : 4L Inc.
- Sethi, R. (2000). New product quality and product development teams. *Journal of Marketing*, 64(2), 1-14.
- Sethi, R., Smith, D.C. et Park, W. (2001). Cross-functional product development teams, creativity, and the innovativeness of new consumer products. *Journal of Marketing Research*, 38(1), 73-85.
- Shaw, D.G. et Schneier, C.E. (1996). Team measurement and rewards : how some companies are getting it right. *Human Resource Planning*, 18(3), 34-49.
- Sherman, J.D., Souder, W.E., et Jenssen, S.A. (2000). Differential effects of the primary forms of cross functional integration on product development cycle time. *The Journal of Product Innovation Management*, 17(4), 257-267.
- Sicotte, H. et Langley, A. (2000). Integration mechanisms and R&D project performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 17(1), 1-37.
- Smart, K.L. et Barnum, C. (2000). Communication in cross-functional teams : an introduction to this special issue. *Technical Communication*, 47(1), 19-23.

- Song, X.M. et Dyer, B. (1995). Innovation strategy and the R&D-marketing interface in Japanese firms : a contingency perspective. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 42(4), 360-371.
- Song, X.M., Montoya-Weiss, M.M. et Schmidt, J.B. (1997). Antecedents and consequences of cross-functional cooperation : a comparison of R&D, manufacturing and marketing perspectives. *The Journal of Product Innovation Management*, 14(1), 35-47.
- Song, X.M., Neeley, S.M. et Zhao, Z. (1996). Managing R&D-marketing integration in the new product development process. *Industrial Marketing Management*, 25(6), 545-553.
- Song, X.M. et Parry, M.E. (1992). The R&D-marketing interface in Japanese high-technology firms. *Journal of Product Innovation Management*, 9(2), 91-112.
- Song, X.M. et Parry, M.E. (1993). R&D-marketing integration in Japanese high-technology firms : hypotheses and empirical evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(2), 125-133.
- Souder, W.E. et Jenssen, S.A. (1999). Management practices influencing new product success and failure in the united states and Scandinavia : a cross-cultural comparative study. *The Journal of Product Innovation Management*, 16(2), 183-203.
- Souder, W.E. et Moenaert, R.K. (1992). Integrating marketing and R&D project personnel within innovation projects : an information uncertainty model. *Journal of Management Studies*, 29(4), 485-512.
- Spector, B.A. (1999). Book reviews : the horizontal organization : what the organization of the future actually looks like and how it delivers value to customers, de Frank Ostroff. *Academy of Management Executives*, 13(2), 97-98.
- Stake, R.E. (1994). Case Studies. In N.K. Denzin et Y.S. Lincoln (dir.), *Handbook of Qualitative Research* (p.105-117). London : Sage Publications.
- Strauss, A. et Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research : Grounded Theory Procedures and Techniques*. London : Sage Publications.
- Swink, M. (2000). Technological innovativeness as a moderator of new product design integration and top management support. *The Journal of Product Innovation Management*, 17(3), 208-220.
- Tarondeau, J.-C., Jolibert, A. et Choffray, J.-M. (1994). Le management à l'aube du XXI^e siècle. *Revue française de gestion*, 100, septembre-octobre, 9-21.
- Tarondeau, J.-C. et Wright, R.W. 1995. La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus. *Revue française de gestion*, 104, juin-juillet-août, 112-121.
- Tesch, R. (1990). *Qualitative Research : Analysis Types and Software Tools*. New-York : The Falmer Press.

- Thiétart, R.-A. (1999). *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod.
- Trent, R.J. et Monczka, R.M. (1994). Effective cross-functional sourcing teams : critical success factors. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 30(4), 3-11.
- Turner, B.A. (1983) The use of grounded theory for the qualitative analysis of organizational behaviour. *Journal of Management Studies*, 20(3), 333-348.
- Turner, S.G., Utley, D.R. et Westbrook, J.D. (1998). Project managers and functional managers : a case study of job satisfaction in a matrix organization. *Project Management Journal*, 29(3), 11-19.
- Von Glaserfeld, E. (1988). Introduction à un constructivisme radical. In P. Watzlawick (dir.), *L'invention de la réalité : contribution au constructivisme* (p. 41-65) (Trad. A.-L. Hacker). Paris : Seuil (1^{re} éd. 1981).
- Whetstone, J.T. (2001). How virtue fits within business ethics. *Journal of Business Ethics*, 33(2), 101-113.
- Wilderman, L. (1998). Alliances and networks : the next generation. *International Journal of Technology Management*, 15(1-2), 96-108.

ANNEXE A

**LA RÉSIDENCE EN ENTREPRISE
RAPPORT PARTIEL**

LA TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|------|
| | Page |
| L'INTRODUCTION | 291 |
| 1. LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE | 291 |
| 1.1 Les généralités relatives à la méthodologie de la recherche | 292 |
| 1.1.1 La détermination de l'échantillon théorique | 292 |
| 1.2 1 ^{re} vague - Le problème d'intégration des activités relatives aux deux organisations | 293 |
| 1.2.1 1 ^{re} vague - La détermination de l'échantillon théorique : deux répondants et la documentation..... | 293 |
| 1.2.2 1 ^{re} vague - La négociation de la relation entre le chercheur et le participant | 293 |
| 1.2.3 1 ^{re} vague - La collecte de données..... | 294 |
| 1.2.4 1 ^{re} vague - L'analyse des données..... | 294 |
| 1.3 2 ^e vague - L'importance du problème d'intégration des activités relatives aux deux organisations | 298 |
| 1.3.1 2 ^e vague - La détermination de l'échantillon théorique - 39 répondants | 299 |
| 1.3.2 2 ^e vague - La négociation de la relation entre le chercheur et le participant | 300 |
| 1.3.3 2 ^e vague - La collecte de données..... | 301 |
| 1.3.4 2 ^e vague - L'analyse des données..... | 302 |
| 2. LES RÉSULTATS | 303 |
| 2.1. 1 ^{re} vague - Le problème d'intégration des activités relatives aux deux organisations..... | 303 |
| 2.1.1 La lourdeur des tâches et des responsabilités..... | 305 |
| 2.1.2 Le manque de disponibilité des ressources humaines et informationnelles ... | 305 |
| 2.1.3 Le manque d'appui de la direction à l'égard du développement de nouveaux produits..... | 306 |
| 2.1.4 La lutte de pouvoir..... | 306 |
| 2.1.5 La défaillance dans la gestion des priorités en matière de projets à réaliser .. | 307 |
| 2.1.6 La défaillance dans le rendement du mode de direction en contexte de transversalité | 307 |
| 2.2 2 ^e vague - L'importance du problème d'intégration des activités relatives aux deux organisations | 308 |
| LES ANNEXES | 313 |

LA RÉSIDENCE EN ENTREPRISE

RAPPORT PARTIEL

L'INTRODUCTION

Ce rapport partiel vise essentiellement la présentation successive de la méthodologie de la recherche suivie et des résultats obtenus dans le cadre de la résidence en entreprise (étape ultime dans le programme de doctorat en administration). Avant d'amorcer celle-ci, il importe de préciser que la résidence en entreprise, qui s'est échelonnée sur une période d'un an, a nécessité la réalisation de deux vagues de collecte de données, vagues pour lesquelles la méthodologie utilisée s'est avérée fort différente. Voici l'objectif de chacune de ces deux vagues de collecte de données.

1. La première vague (1^{re} vague) visait à nous familiariser avec le milieu étudié et à s'enquérir des problèmes rencontrés par les entreprises devant conjuguer à la fois avec des activités de DNP et des activités fonctionnelles.
2. La seconde vague (2^e vague) peut être considérée comme une suite logique de la précédente en ce sens que nous avons voulu nous assurer de l'importance, pour le milieu étudié, de tenir une recherche sur le problème d'intégration des activités relatives au DNP à celles des fonctions de l'entreprise.

Dans un but de clarté, nous désirons aviser le lecteur que ces deux vagues de collecte de données seront traitées de manières indépendantes sous chacune des deux sections de ce rapport partiel. Voici, dans un premier temps, la présentation de la méthodologie que nous avons suivie pour la réalisation de ces deux vagues de collecte de données. Suivront les résultats obtenus dans le cadre de la résidence en entreprise.

1. LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

La méthodologie de recherche fait référence à des pratiques relatives à quatre grandes dimensions qui sont a) la détermination de l'échantillon, b) la négociation des relations entre le chercheur et le participant, c) la collecte de données (choix des outils et triangulation), d) l'analyse de données. Ces quatre dimensions seront précisées pour chacune des deux vagues de collecte de données.

Malgré les différences, certains aspects généraux de la méthode de recherche s'appliquent à ces deux vagues de collecte de données. Afin d'éviter la redondance, voici dans un premier temps certaines des généralités relatives à la méthodologie de la recherche. Suivront les présentations successives a) de la 1^{re} vague - Le problème d'intégration des activités relatives aux deux organisations, b) de la 2^e vague -

L'importance du problème d'intégration des activités relatives aux deux organisations.

1.1 Les généralités relatives à la méthodologie de la recherche

1.1.1 *La détermination de l'échantillon théorique*

En conformité avec la stratégie de recherche de théorie ancrée, nous avons choisi les entreprises, de même que les membres à rencontrer, à partir de la méthode d'échantillonnage théorique (Glaser, 1978; Glaser et Strauss, 1967; Strauss et Corbin, 1990). Suivant Glaser et Strauss (1967), l'échantillon théorique serait l'aspect de la théorie ancrée où l'induction ferait place à la déduction en ce sens que, c'est à partir d'un questionnement que le chercheur en déduit devoir rencontrer les membres d'un autre site ou un autre membre d'un même site. La méthode d'échantillonnage théorique a pour exigence que le chercheur porte une attention à la pertinence théorique et au but de la recherche (Glaser et Strauss, 1967). Voyons comment notre recherche respecte ces deux exigences.

La pertinence théorique. Le champ étudié concerne spécifiquement les entreprises dont le DNP fait partie intégrante de leurs activités courantes, et qui accordent un très grand intérêt à l'amélioration du processus de DNP qu'ils utilisent. Aussi, nous n'avons consulté que les entreprises dont les activités de DNP sont réalisées par un processus de DNP qui fait appel à l'EMD, que les membres en fassent partie de manière formelle ou non. Également, toutes ces entreprises devaient conjuguer avec la cohabitation des activités relatives au DNP et à l'organisation fonctionnelle. Évidemment, toutes n'utilisent pas le même processus et ne font pas appel à la même structure pour le travail multidisciplinaire. Cependant, la philosophie reste la même et les difficultés rencontrées sont susceptibles de s'apparenter.

Les buts de la recherche. Dans le cadre de la présente recherche, nous visons le développement d'un modèle théorique approprié au contexte spécifique de l'intégration des activités relatives au processus de DNP à celles reliées aux fonctions de l'entreprise, et non pas à plusieurs contextes où peut se vivre un tel chevauchement entre les fonctions de l'entreprise et tout autre processus transversal. Il n'y avait donc pas lieu de rencontrer des membres provenant d'autres contextes que celui que nous venons de présenter.

Toutes les entreprises de l'échantillon ayant contribué à une ou à ces deux vagues de recherche sont membres actifs de l'Institut de développement de produits (IDP). La raison d'être de l'IDP concerne l'accélération de l'adoption des meilleures pratiques en DNP afin de rendre les entreprises manufacturières plus compétitives. L'IDP est un organisme privé créé en 1995 par l'Université de Sherbrooke, le Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ) et quelques entreprises qui sont chefs de

file dans leurs secteurs d'activités respectifs⁴⁴. En avril 2003, l'IDNP comptait parmi ses membres, 53 entreprises.

1.2 1^{re} vague - Le problème d'intégration des activités relatives aux deux organisations

1.2.1 1^{re} vague - La détermination de l'échantillon théorique : deux répondants et la documentation

Un membre de deux entreprises manufacturières québécoises faisant partie de l'IDP a été rencontré individuellement. Le choix de ces deux répondants est revenu au directeur de l'IDP. Dans un premier temps, ce dernier nous a référé les membres qui étaient susceptibles d'avoir le plus d'expérience sur le sujet que nous désirions explorer et de pouvoir nous informer sur le sujet. Nous avons rencontré deux répondants plutôt qu'un, parce que nous voulions nous assurer de couvrir tous les aspects du sujet traité et non pas nous en tenir à la conception de la réalité d'un seul répondant. Nous n'avons pas sollicité d'autres répondants parce que la comparaison des données nous montrait déjà une saturation des données.

Les deux entreprises représentées sont du secteur de la haute technologie. Il s'agit de deux multinationales œuvrant dans le secteur manufacturier et comptant plus de 500 employés. Chez une d'entre elles, nous avons rencontré le vice-président de la R&D tandis que l'autre était représentée par l'ingénieur en chef de l'équipe de soutien des EMD de DNP. Dans les deux cas, les entreprises utilisent cette façon de développer leurs produits depuis en moyenne six ans et demi. Aussi, l'une d'elles ne développe ses produits que par cette approche tandis que l'autre a conservé sa méthode traditionnelle pour l'amélioration des produits existants.

Par ailleurs, nous avons consulté 35 études réalisées entre 1986 et 2004 et qui portaient sur les problèmes rencontrés par les entreprises dont la structure était matricielle en totalité ou en partie. Parmi ces études, il y avait une recension de la documentation, 13 études empiriques, 6 études de cas et 16 études normatives.

1.2.2 1^{re} vague - La négociation de la relation entre le chercheur et le participant

Les deux répondants ont accepté de nous rencontrer à la suite d'une recommandation de la part du directeur de l'IDP. Lorsque ce dernier nous a transmis les coordonnées des membres concernés, nous avons communiqué avec eux par voie téléphonique afin de leur expliquer le but de notre recherche et de fixer un rendez-vous. Lors de notre rencontre, une lettre de confidentialité des propos a été remise en main propre au répondant et une lettre de remerciement lui a été expédiée dès le lendemain de notre entretien (voir annexe A - 1).

⁴⁴ Parmi celles-ci il y a : Bestar, M2S Électronique, Prévost Car, Venmar Ventilation.

1.2.3 *1^{re} vague - La collecte de données*

Ces rencontres ont été réalisées avec l'aide d'un guide d'entretien non structuré que nous avons développé à cet effet. Le guide d'entretien ne comportait aucune question en particulier, la seule que nous avons en tête étant : dans le cadre de vos activités de DNP, pourriez-vous me parler des problèmes que vous rencontrez? Ou, quels sont les problèmes qui vous donnent le plus de fil à retordre lorsqu'il s'agit de réaliser vos activités de DNP? Sur ce guide d'entretien, ne figuraient que des points de repère concernant a) le processus de DNP et sa gestion, b) l'équipe multidisciplinaire, c) la gestion du projet en tant que telle. Pour développer ce guide, nous avons consulté au préalable quelques écrits portant sur le processus de DNP afin de nous préparer à l'univers du répondant, étant donné que nous n'avions aucune notion de ce que pouvaient être les activités de DNP. Une telle connaissance préalable nous permettait de mieux suivre la conversation. Le guide d'entretien est présenté à l'annexe A - 2. Les entretiens, qui ont été enregistrés avec l'autorisation des répondants, ont duré en moyenne trois heures.

À noter que la rencontre avec le second répondant a été grandement facilitée en raison de notre plus grande familiarité avec le contexte et le phénomène étudié : les données du premier entretien, ayant déjà été analysées et codifiées (Glaser et Strauss, 1967). En comprenant mieux le phénomène exploré, nous étions davantage en mesure de circonscrire les questions nécessaires de manière à favoriser l'expression, chez le répondant, des problèmes qu'il était susceptible de percevoir dans ce contexte de travail. Le même guide d'entretien a toutefois été utilisé.

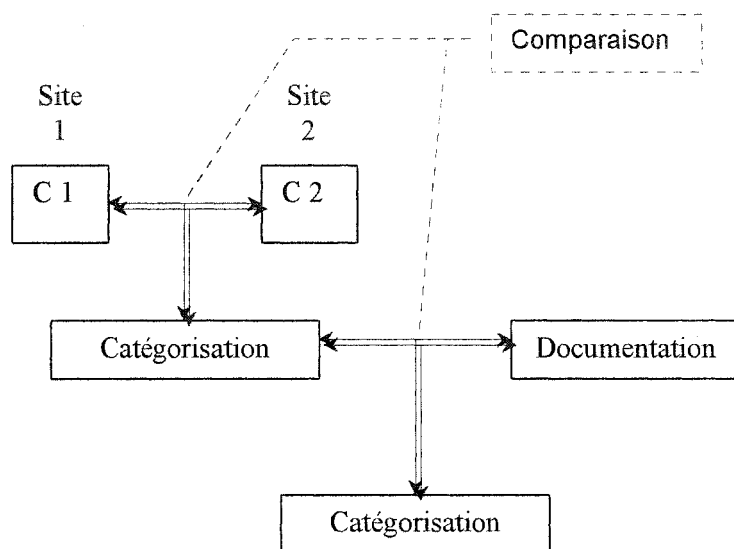
L'ensemble des problèmes retracés jusqu'alors nous a menés à cueillir d'autres données, mais cette fois, par la recension de la documentation scientifique. De fait, c'est à la suite de l'information obtenue auprès de ces deux répondants que nous avons été en mesure de cibler adéquatement le champ disciplinaire de la documentation qu'il devenait opportun de consulter. En effet, il ne nous était pas venu à l'idée de consulter la documentation portant sur la structure matricielle qui, pourtant, est à la base de la cohabitation des activités relatives au processus transversal et aux fonctions de l'entreprise.

1.2.4 *1^{re} vague - L'analyse de données*

L'analyse des données a été réalisée en trois temps, telle que schématisée à la figure A-1. Tout d'abord, il y a eu la transcription du mot à mot et la codification des données pour les deux répondants. Par la suite, il y a eu la comparaison entre les deux séries de codes puis la formulation de catégories représentant les différentes situations problématiques soulevées par les deux répondants.

Figure A-1

La représentation schématique du processus d'analyse de données
de la 1^{re} vague de collecte de données



Finalement, nous avons procédé à la comparaison des catégories de situations problématiques provenant du terrain avec celles ressorties de la documentation consultée. Cette comparaison résulta en une catégorisation finale du problème d'intégration des activités relatives aux deux organisations. Voici la présentation des trois étapes d'analyse des données, réalisées dans le cadre de cette 1^{re} vague de collecte de données.

La transcription du mot à mot et la codification des données. Tout d'abord, nous avons procédé à la transcription intégrale du mot à mot et à la codification des données, immédiatement après la rencontre avec un répondant donné. Cette première codification nous menait à la découverte de concepts qui réfère au processus de passer des données brutes à des catégories abstraites (Glaser, 1978; Glaser et Strauss, 1967). Comme il s'agissait d'une étude exploratoire tenue pour connaître les problèmes rencontrés par les entreprises qui devaient conjuguer avec les activités relatives aux deux organisations, nous nous sommes donné la règle de décision suivante : un problème potentiel est considéré comme tel dès sa formulation par le répondant (Glaser et Strauss, 1967). Une liste de problèmes a été dressée en les regroupant sous les thèmes récurrents, thèmes qui devenaient candidats à un ensemble de catégories stables. À noter que les problèmes ont été énoncés tels qu'ils avaient été formulés par le répondant. En voici quelques exemples :

1. « Ceux qui sont à temps partiel en DNP ou sur demande ont des priorités autres que le DNP, [...] le DNP passe en dernier [...] les besoins du département passent avant tout »;
2. « Les gens qui sont libérés pour travailler dans l'équipe de développement de produits, [...] ils n'ont pas l'esprit libéré [...] ils continuent à penser à leurs tâches »;
3. « Le leader du département prend le dessus (sur nous) et ils (membres) ne sont plus libérés »;
4. « La haute direction ne priorise pas cette façon d'opérer (processus DNP via EMD) [...] on ne prend pas ça au sérieux ».

Rappelons que la codification a été faite de manière indépendante pour les deux répondants, et que le deuxième répondant a été rencontré après que la codification des données, obtenues du premier entretien, a été complétée.

La comparaison entre les deux répondants et la catégorisation. Après avoir réalisé le second entretien, transcrit et codifié les données obtenues, nous les avons comparées à celles ressorties du premier entretien. Encore une fois, nous avons observé notre règle de décision voulant qu'un problème soit retenu dès qu'il est formulé par un répondant. À plusieurs reprises, les représentants ont soulevé les mêmes problèmes. Cette première comparaison nous a permis de procéder à un second regroupement des problèmes et de tenter une première élaboration des catégories. Voici quelques-unes de ces catégories : mauvaise gestion des priorités, surcharge des membres, difficulté à collaborer, manque de soutien de la direction. À cette étape, ces catégories étaient définies par les situations problématiques et étaient assez générales pour les inclure.

La comparaison entre les données terrain et la documentation, puis la catégorisation. Les données, tirées de la documentation, qui seront comparées avec celles obtenues sur le terrain concernent précisément les principaux inconvénients de la structure traversant les fonctions, résultats listés par Ford et Randolph (1992) (tableau A-1).

Cette liste de problèmes provient d'une recension de la documentation publiée entre 1977 et 1991, et qui porte sur la gestion ainsi que sur l'organisation matricielle. Malgré la consultation d'études plus récentes ayant soulevé des problèmes rencontrés par l'organisation matricielle (p. ex : Bartlett et Ghoshal, 1990; Cackowski *et al.*, 2000; Dunn, 2001; Kuprenas, 2003; Robbins, 1993), nous avons retenu la liste d'inconvénients élaborée par Ford et Randolph (1992) d'une part, parce que ces autres études ne soulèvent aucun nouveau problème voire se réfèrent à Ford et Randolph, et d'autre part, parce qu'à notre connaissance, il s'agit de la liste la plus exhaustive présentée jusqu'à maintenant.

Tableau A-1

Les principaux inconvénients de la structure traversant les fonctions

| Inconvénients | Auteurs |
|---|--|
| 1. Violation des principes organisationnels : a) une seule ligne d'autorité, b) égalité entre l'autorité et la responsabilité. | Barker, Tjosvold et Andrews (1988); Denis (1986a); Greiner et Schein (1981); Joyce (1986); Katz et Allen (1985). |
| 2. Création d'ambiguïté sur les ressources, les sujets techniques, le salaire et les tâches personnelles. | Davis et Lawrence (1977); Denis (1986a); Greiner et Schein (1981); Katz et Allen (1985); Larson et Gobeli (1987); Posner (1986). |
| 3. Création de conflits organisationnels entre les gestionnaires fonctionnels et de projets. | Barker, Tjosvold et Andrews (1988); Denis (1986a); Katz et Allen (1985); Kerzner (1984); Wilemon et Thamhain (1983). |
| 4. Création de conflits entre les individus, qui doivent travailler ensemble, mais qui ont des antécédents et des perspectives très différentes à l'égard du travail, de l'horizon de temps (court terme / long terme) et des buts. | Dill et Pearson (1984); Joyce (1986); Katz et Allen (1985); Meredith et Mantel (1989); Posner (1986); Smith (1978); Ruckenstein (1982). |
| 5. Création de l'insécurité chez les gestionnaires fonctionnels qui voient leur autonomie être diminuée. | Davis et Lawrence (1978); Wall (1984). |
| 6. Augmentation des coûts organisationnels relatifs à la demande en personnel, à l'augmentation des rencontres, à la dilution des décisions et de la compilation de l'information. | Davis et Lawrence (1977); Denis (1986a); DiMarco, Goodson et Houser (1989); Jerkovsky (1983); Kerzner (1984); Larson et Gobeli (1987); Meredith et Mantel (1989); Pitts et Daniels (1984). |
| 7. Augmentation des coûts pour les individus en termes d'ambiguïté de rôle, de conflits de rôle et de stress. | Denis (1986); Jerkovsky (1983); Struckenbruck (1982). |
| 8. Ralentissement du temps de réponse sur les sujets multinationaux. | Guterl (1989); Pitts et Daniels (1984). |

Source : Ford et Randolph (1992, p.278).

Avant de procéder à la comparaison entre les données obtenues sur le terrain à celles provenant de la documentation, nous avons examiné attentivement cette liste d'inconvénients. Nous avons constaté qu'il s'agissait de catégories de problèmes qui pouvaient être regroupées sous une catégorie au niveau conceptuel plus élevé. En fait, les catégories d'inconvénients 1 et 2 touchent les membres affectés à l'EMD et semblent s'associer à une éventuelle perception de lourdeur entre les tâches et les responsabilités; les catégories d'inconvénients 3 et 5 touchent la direction fonctionnelle et le gestionnaire de projets et font ressortir une éventuelle lutte de pouvoir entre ces membres; les catégories d'inconvénients 6, 7 et 8 concernent les coûts engendrés par

le mode de fonctionnement organisationnel ou de direction. Quant à la catégorie d'inconvénients 4, celle-ci fait référence aux relations à l'intérieur de l'équipe, relations qui sont susceptibles d'être conflictuelles en raison de certaines différences entre les spécialités.

Finalement, nous avons procédé à cette seconde comparaison avec les données de terrain. Cette mise en parallèle nous a permis de constater que la plupart des problèmes soulevés dans la documentation avaient été soulevés lors des entretiens à l'exception de trois catégories. En effet, la documentation met en lumière un autre volet du problème d'intégration, qui n'est pas ressorti lors de nos rencontres⁴⁵. Il s'agit de ce que nous appelons la lutte de pouvoir (catégories d'inconvénients 3 et 5) qui est susceptible d'exister entre la direction fonctionnelle et le gestionnaire de projets. Cette catégorie s'ajoute à celles déjà ressorties des données terrain. Par contre, nous n'avons pas retenu la catégorie d'inconvénients 4 recensée par Ford et Randolph (1992), étant donné qu'elle s'éloigne des catégories ressorties de nos données provenant du terrain et des autres qui ont été soulevées par Ford et Randolph (1992). En effet, cette catégorie fait référence à un problème relié aux relations à l'intérieur de l'équipe et peut être due à l'intégration des différents spécialistes devant travailler ensemble dans une équipe, plutôt qu'à un problème d'intégration des activités, en tant que tel. Cette catégorie, proposée par Ford et Randolph (1992) n'a donc pas été considérée dans notre étude.

Cette seconde comparaison a permis de modifier, dans certains cas, l'appellation de notre catégorisation et dans d'autres, le regroupement de deux catégories sous une même autre dont le niveau conceptuel est plus élevé. En fait, la stratégie de base de la découverte de concepts consiste à tenter de découvrir le niveau d'abstraction le plus élevé possible pour un concept donné, par rapport aux données elles-mêmes (Martin et Turner, 1986). De cette comparaison est ressorti six volets de problèmes relatifs à l'intégration des activités de DNP à celles reliées aux fonctions de l'entreprise affectées par cette cohabitation. La plupart des situations problématiques incluses dans ces six volets du problème d'intégration (15 situations sur 19) ont été élaborées à partir des propos tenus par les répondants; les autres sont issues des résultats rapportés par Ford et Randolph (1992). Le lecteur pourra prendre connaissance de ces volets du problème d'intégration à la présentation des résultats relatifs à la 1^{re} vague de collecte de données, au chapitre deux de ce document.

1.3 2^e vague - L'importance du problème d'intégration des activités relatives aux deux organisations

Dans le cadre de la résidence en entreprise, en plus d'explorer les problèmes rencontrés par les entreprises en matière d'intégration des activités de DNP à celles des fonctions de l'entreprise, nous visons un second objectif, soit la justification de l'importance de nous pencher sur une telle problématique. Nous considérons comme

⁴⁵ Probablement en raison du peu de variété dans le niveau hiérarchique des répondants consultés.

essentiel de consulter d'autres membres de l'IDP, afin de prendre connaissance de la priorité qu'ils accordent à ce problème d'intégration des activités, qui est engendré par la cohabitation des deux organisations. À noter qu'il ne s'agit pas ici de confirmer la présence du problème d'intégration dans les entreprises, mais plutôt de nous assurer qu'il s'agit bel et bien d'un problème dominant aux yeux des répondants, et qu'ils manifestent le désir de le résoudre (Glaser, 1978; Glaser et Strauss, 1967). Voici la méthodologie que nous avons suivie pour réaliser cette seconde vague de notre collecte de données.

1.3.1 2^e vague - La détermination de l'échantillon théorique - 39 répondants

Un sondage a été réalisé auprès de 39 répondants représentant 32 des entreprises membres de l'IDP⁴⁶. Les répondants n'ont pas été sélectionnés en tant que tel. En fait, nous avons distribué la grille d'évaluation aux membres de l'IDP, qui étaient présents à une des quatre rencontres tenues en juin 2001, dans le cadre des activités de DNP, en tenant pour acquis que l'objet étudié était susceptible de les intéresser. Tous les membres présents à ces rencontres ont accepté de répondre à la grille d'évaluation, et quelques-uns d'entre eux nous ont même référés à un de leurs collègues de travail, afin que nous les contactions et leur demandions de répondre aux questions de cette grille. Le tableau A-2 présente la répartition des répondants à ce sondage.

Quarante des cinquante-deux membres de l'IDP, actifs en 2001, ont assisté à ces rencontres, et 34 d'entre eux ont pu répondre au sondage. Les six autres membres présents n'ont pas été consultés pour les motifs suivants : pour deux d'entre eux, l'entreprise était organisée suivant un mode de fonctionnement totalement de type projet ou horizontal; trois autres membres étaient le représentant de firmes de consultation en DNP et le sixième représentait le milieu universitaire. Nous avons obtenu un taux de réponse en consultation directe de 85 %, si on tient compte des six membres qui n'entraient pas dans les critères de sélection que nous avons fixés au départ, et de 100 % si on ne les considère pas.

Des douze membres de l'IDP qui étaient absents lors de ces rencontres de juin, sept d'entre eux ont été contactés à deux reprises, sans toutefois réussir à obtenir un entretien avec eux. Parmi ceux que nous avons pu contacter, trois ont accepté et deux autres ont refusé en raison d'un manque de disponibilité. Aussi, suite à notre demande, sept répondants ont référé un collègue de travail directement sur le questionnaire complété, parce qu'ils croyaient celui-ci être en mesure de se positionner sur la problématique étudiée. Parmi ceux-ci, deux ont accepté de participer, et les cinq autres n'ont pas retourné notre appel. Dans ce cas, le taux de réponse de la participation indirecte est de 26,3 %⁴⁷ pour un taux de réponse global de 73,6 %⁴⁸.

⁴⁶ Plus d'un membre par entreprise peut faire partie de l'IDP.

⁴⁷ Cinq membres ont accepté de participer par rapport à 19 répondants possibles.

⁴⁸ Trente neuf membres ont accepté de participer par rapport à 53 répondants possibles.

Tableau A-2

La répartition des répondants au sondage pour les quatre rencontres

| Date et lieux | Membre présent consulté | Membre présent refusé | N direct | Membre absent/consulté | Collègue suggéré/consulté | N indirect |
|--|-------------------------|-----------------------|----------|------------------------|---------------------------|------------|
| Centre de congrès 6 juin | 11 | 2 | 13 | 3/0 | 1/0 | 4 |
| Local d'une entreprise membre 12 juin | 6 | 0 | 6 | 5/1 | 3/0 | 8 |
| Local d'une entreprise membre 14 juin | 8 | 2 | 10 | 1/1 | 3/2 | 4 |
| Centre de congrès 15 juin | 9 | 2 | 11 | 3/1 | 0 | 3 |
| Consultation directe | <u>34</u> | 6 | 40 | | | |
| Consultation indirecte | | | | <u>12/3</u> | <u>7/2</u> | 19 |

Le nombre souligné indique le nombre de répondants

1.3.2 2^e vague - La négociation de la relation entre le chercheur et le participant

Dans un premier temps, une conversation téléphonique a été tenue avec le directeur général de l'IDP afin d'obtenir son consentement et son appui pour la consultation de l'ensemble des membres de l'IDP. Après lui avoir décrit notre objectif, ce dernier s'est montré intéressé et nous a proposé de consulter ses membres lors de la dernière rencontre de l'année tenue par l'IDP, prévue en juin 2001. En raison du grand nombre de membres, quatre rencontres ont été organisées et tenues en des lieux distincts dans la province. Lors de ces rencontres, la liste des membres pour chaque groupe de même que leurs coordonnées nous a été remise.

Après nous avoir présentés au groupe, le directeur général nous a accordés une demi-heure au début de chaque rencontre. Il s'agissait d'expliquer aux membres le

but de ce mini sondage ainsi que l'information que cette consultation apportera à tous les membres de l'IDP, puis de faire compléter la grille d'évaluation conçue pour cet exercice.

Une lettre de confidentialité de leurs propos et de remerciements (voir annexe A - 3), personnalisée à chaque répondant, a été remise en même temps que la grille d'évaluation à compléter. Par la suite, le répondant nous remettait, en main propre, la grille dûment complétée.

Pour les membres de l'IDP qui étaient absents aux quatre rencontres précédentes et ceux qui nous avaient été référés par un répondant, le directeur de l'IDP nous a accordé la permission de communiquer avec chacun d'entre eux afin de tenter de les faire participer à l'étude. Pour nous introduire, nous avons préparé une note de service que le Directeur de l'IDP devait faire circuler aux membres absents afin de leur annoncer notre appel téléphonique (voir annexe A - 4). Par la suite, un appel téléphonique a été lancé à l'ensemble de ces membres. Un message a été laissé sur la boîte vocale de ceux qu'il était impossible de rejoindre directement en leur demandant de bien vouloir nous rappeler. Peu d'entre eux ont retourné notre appel et voici comment nous pouvons expliquer cet hypothétique manque d'intérêt. Quelque temps après avoir tenté de communiquer avec ces membres de l'IDP, on nous a avisés que le premier contact que devait effectuer le directeur général de l'IDP pour nous annoncer, contact que nous considérons comme essentiel, n'aurait pas eu lieu, ce dernier l'ayant probablement oublié.

1.3.3 2^e vague - La collecte de données

Comme méthode de collecte de données, nous avons développé un questionnaire à partir des différentes situations problématiques ressorties de la 1^{re} vague de collecte de données. Sur la page d'introduction de la grille d'évaluation, le but de l'étude est précisé, les principaux concepts sont définis et on y retrouve une section relative à l'identification du répondant (poste occupé et spécialité). Aussi, une section est prévue à la fin du questionnaire permettant au répondant de faire des commentaires personnels s'il le désire. Dans sa portion centrale, la grille d'évaluation comprend 20 énoncés décrivant chacun, une des 19 situations problématiques⁴⁹ pour lesquelles le répondant est invité à se positionner à partir des quatre questions suivantes :

1. Jusqu'à quel point vivez-vous cette situation?
2. Jusqu'à quel point cette situation a un effet négatif sur le succès en général du projet de DNP?
3. Jusqu'à quel point avez-vous déjà résolu cette situation?

⁴⁹ Les énoncés 3 et 7 correspondent à la même situation problématique.

4. S'il advenait possible d'améliorer cette situation, jusqu'à quel point seriez-vous intéressé à vous y pencher?

Pour l'ensemble des énoncés, une échelle de Likert à 5 points a été utilisée, allant de pas du tout à énormément. Le choix " ne s'applique pas " est également disponible. La grille d'évaluation est présentée à l'annexe A - 5. Les rencontres ont été réalisées du 6 au 15 juin 2001.

Le prétest de la grille d'évaluation. Le premier groupe de membres rencontrés a permis de procéder au prétest pour la grille d'évaluation. Ainsi, lors de la compilation des résultats, nous avons réalisé une certaine méprise en raison de la tournure de la première question et celle-ci a été modifiée pour les trois autres groupes. À l'origine, nous demandions : jusqu'à quel point êtes vous d'accord avec cette affirmation? En fait, une telle formulation pouvait laisser supposer que nous désirions connaître l'opinion personnelle du répondant sur un sujet donné plutôt que sur une situation qu'il est susceptible de vivre. Cette question a été remplacée par : jusqu'à quel point vivez-vous cette situation?

De plus, à la suite de la suggestion d'un répondant, nous avons modifié la question 3 et lui avons ajouté l'échelle de Likert à 5 points. En fait, lors du prétest, la question était formulée de la façon suivante : avez-vous déjà résolu cette situation en partie ou en totalité? Formulée de cette façon, la question invitait à une réponse dichotomique, c'est-à-dire entre oui et non. Cette question a été remplacée par : jusqu'à quel point avez-vous déjà résolu cette situation? La modification nous a permis de connaître les différents niveaux de résolution.

1.3.4 2^e vague - L'analyse de données

Pour cette seconde vague de collecte de données, il s'agit de données quantitatives plutôt que qualitatives. Après les avoir comparées aux informations tirées de l'exploration réalisée lors de la 1^{re} vague, celles-ci permettent de savoir si les membres consultés prônent l'importance de se pencher sur le problème d'intégration des activités. Elles indiquent également si ces derniers sont intéressés à collaborer avec nous pour tenter de résoudre cette situation, à tout le moins de l'améliorer (Glaser et Strauss, 1967).

Les données ont été traitées à partir du logiciel Excel. Les analyses statistiques descriptives réalisées sont l'analyse des proportions et l'analyse de la moyenne pour chacune des situations problématiques. Par la suite, certaines données ont été croisées manuellement par la conception de grands tableaux. Nous avons pu procéder de la sorte parce que les données n'étaient pas très nombreuses et que les analyses étaient peu complexes.

2. LES RÉSULTATS

Ce chapitre a pour objet la présentation de l'ensemble des résultats relatifs à la recherche réalisée dans le cadre de la résidence en entreprise. Les méthodes d'analyse de données ayant déjà été décrites au chapitre précédent, nous allons présenter les résultats obtenus en respectant la même procédure utilisée jusqu'alors, c'est-à-dire en les présentant pour chacune des vagues de cueillette de données desquelles ils proviennent. Dans un premier temps, nous présenterons le problème d'intégration des activités relatives aux deux organisations, problème élucidé lors de la 1^{re} vague de cueillette de données. Suivront les résultats obtenus du sondage réalisé lors de la 2^e vague de collecte de données, laquelle visait à déterminer l'importance du problème d'intégration des activités relatives aux deux organisations.

2.1 1^{re} vague - Le problème d'intégration des activités relatives aux deux organisations

La 1^{re} vague de cueillette de données visait à nous familiariser avec le milieu étudié, et à déceler les problèmes rencontrés par les entreprises devant conjuguer à la fois avec des activités de DNP et des activités fonctionnelles. Un problème général d'intégration des activités relatives au DNP à celles des fonctions de l'entreprise est ressorti de cette exploration, problème qui se subdivise en six volets particuliers. Les six volets du problème d'intégration sont :

1. La lourdeur des tâches et des responsabilités;
2. Le manque de disponibilité des ressources humaines et informationnelles;
3. Le manque d'appui de la direction à l'égard du DNP;
4. La lutte de pouvoir;
5. La défaillance dans la gestion des priorités en matière de projets à réaliser;
6. La défaillance dans le rendement du mode de direction dans un contexte de transversalité.

Le tableau A-3 présente les six volets du problème d'intégration des activités et les 19 situations problématiques qui les constituent. Ces volets se définissent par les situations problématiques qui les composent. Voici la description de chacun de ces volets du problème d'intégration des activités.

Tableau A-3

La liste des situations concernant le problème d'intégration
des activités relatives aux deux organisations

| |
|--|
| Volet 1 - La lourdeur des tâches et des responsabilités |
| <ul style="list-style-type: none"> A. Difficulté à conjuguer avec le chevauchement des tâches et des responsabilités; B. Difficulté à conjuguer avec la double ligne hiérarchique (autorité et contrôle); C. Tiraillement dans les priorités à accorder au DNP et au département d'appartenance. |
| Volet 2 - Le manque de disponibilité des ressources humaines et informationnelles |
| <ul style="list-style-type: none"> A. Difficulté à obtenir l'information sollicitée au moment requis; B. Manque des ressources humaines nécessaires pour desservir les deux organisations; C. Difficulté à obtenir la présence des membres aux rencontres de DNP; D. Difficulté à obtenir l'assistance des spécialistes nécessaires à la réalisation des activités de DNP. |
| Volet 3 - Le manque d'appui de la direction à l'égard du DNP |
| <ul style="list-style-type: none"> A. Manque de disponibilité de la direction à rencontrer les membres affectés aux activités de DNP; B. Manque de crédibilité accordée par la direction à la manière de réaliser les activités de DNP; C. Manque de rigueur dans le suivi du DNP exercé par les membres de la direction. |
| Volet 4 - La lutte de pouvoir |
| <ul style="list-style-type: none"> A. Faible disposition de la direction fonctionnelle à partager son pouvoir et son contrôle avec le gestionnaire de projets; B. Manque de collaboration de la direction fonctionnelle avec le gestionnaire de projet; C. Difficulté du gestionnaire de projets à exercer de la pression sur les membres de l'EMD, lorsque c'est nécessaire; D. Difficulté des membres à accepter que le leadership du DNP revienne à la R&D. |
| Volet 5 - La défaillance dans la gestion des priorités en matière de projets à réaliser |
| <ul style="list-style-type: none"> A. Difficulté de la direction à faire des choix dans les projets à réaliser; B. Difficulté à réaliser les étapes du processus de DNP, telles qu'elles le devraient. |
| Volet 6 - La défaillance dans le rendement du mode de direction |
| <ul style="list-style-type: none"> A. Difficulté des membres affectés au DNP à conjuguer avec le stress engendré par la lourdeur des tâches et des responsabilités; B. Difficulté à obtenir l'engagement des membres envers le DNP; C. Des coûts élevés reliés à des pertes de temps et d'argent. |

DNP : Développement de nouveaux produits.

EMD : Équipe multidisciplinaire.

R&D : Recherche et développement.

2.1.1. *La lourdeur des tâches et des responsabilités*

La lourdeur des tâches et des responsabilités peut être définie comme la difficulté des membres affectés au DNP à supporter l'ensemble de leurs tâches et de leurs responsabilités⁵⁰. Dans notre étude, cette lourdeur découlerait des trois situations problématiques suivantes. Les deux premières concernent un chevauchement a) entre les tâches à effectuer et entre les responsabilités à rencontrer par les membres affectés au DNP de même b) qu'entre les lignes d'autorité et de contrôle qui régissent ces derniers. Ces deux situations seraient considérées comme des sources majeures de problèmes, parce qu'un tel chevauchement aurait pour incidence directe une double tâche pour un travailleur spécialisé ainsi que des directives provenant de part et d'autre.

Par le fait même, s'adonner aux activités de DNP signifie, pour le membre concerné, de rattraper le temps perdu dès son retour dans ses fonctions, le travail s'étant accumulé durant son absence. Également, lorsqu'il s'agit de faire un choix dans les tâches à réaliser, il appert que les priorités du département d'appartenance de ce dernier auraient préséance sur celles relatives au projet de DNP, ces tâches étant sous la responsabilité du département de la R&D. « À chacun ses responsabilités », rapporte-t-on. Cela ayant pour conséquence que les activités de DNP sont ralenties et les tâches s'accumulent, au grand désarroi du membre qui y est affecté, mais encore retenu dans son département d'appartenance. Comme troisième situation problématique, il s'agit du tiraillement qu'est susceptible de vivre le membre affecté aux activités relatives à ces deux organisations. Donnera-t-il priorité aux activités de DNP ou à celles relatives à son département d'appartenance?

2.1.2 *Le manque de disponibilité des ressources humaines et informationnelles*

Le manque de disponibilité des ressources humaines et informationnelles peut se définir comme une incapacité à disposer du personnel et de l'information nécessaire à la réalisation des activités, et découler de quatre situations problématiques. À l'égard de la disponibilité informationnelle, on a soulevé la difficulté (complexe et long) d'obtenir l'information nécessaire tout au long du déroulement du processus de DNP. En fait, il appert que la demande d'information de la part des membres de l'EMD est telle, que le personnel en place ne suffit plus à la tâche.

À l'égard des ressources humaines, on a soulevé un manque de personnel pour combler à la fois les besoins des différents départements, dont certains des membres sont affectés au DNP, et ceux relatifs au projet de DNP. On se rappelle ici que c'est le même personnel qui est affecté aux activités relatives à ces deux organisations. Également, suivant les répondants, on observe souvent l'absence des membres aux rencontres de DNP, ces derniers attendant souvent que leur participation soit sollicitée. Dans la même veine, il serait difficile d'obtenir, au moment désiré, les spécialistes nécessaires à la réalisation des activités de DNP, soit parce qu'ils sont déjà occupés à

⁵⁰ Les définitions sans auteur ont été adaptées du dictionnaire Le Petit Robert (1990).

d'autres tâches ou que l'entreprise ne bénéficie pas de la présence à l'interne de tels spécialistes.

2.1.3 *Le manque d'appui de la direction à l'égard du développement de nouveaux produits*

Le manque d'appui de la direction en matière de DNP peut se définir comme l'absence ou la quasi-absence de soutien ou d'assistance à l'égard des activités de DNP et des moyens pour les réaliser, par les membres de la direction, c'est-à-dire de la direction fonctionnelle et de la haute direction. Aussi, ce manque d'appui fait référence aux trois situations problématiques suivantes. D'une part, on a soulevé la difficulté d'obtenir des rencontres avec les membres de la haute direction qui ont pour responsabilité d'approuver les "livrables" exigés à la fin d'une étape du processus de DNP, afin que le projet puisse passer à l'étape suivante. Dans certains cas, ces rencontres peuvent être distancées d'un ou de deux mois, faisant en sorte que les activités de DNP seraient retardées.

D'autre part, on dénonce un manque de conviction de la part des membres de la haute direction à l'égard de l'importance de réaliser les activités du processus de DNP par l'EMD, de sorte que le message véhiculé dans l'entreprise serait tiède à l'endroit d'une telle manière de procéder. Également, ce manque d'appui s'exprimerait par un manque de rigueur dans le suivi des plans d'action tout au long du processus de DNP. Dans ce cas-ci, faire le suivi des plans d'action signifie, pour chaque responsable de département, de s'assurer que leurs membres affectés à l'EMD réalisent les tâches (le "livrable") qui leur ont été assignées dans le cadre du projet de DNP. Aux dires d'un répondant, « on a même l'impression qu'il s'agit là d'un moyen utilisé pour bloquer le plan d'action » dont l'efficacité relève du département de la R&D.

2.1.4 *La lutte de pouvoir*

La lutte de pouvoir peut se définir comme une opposition entre deux membres ou deux groupes de membres, chacun s'efforçant d'imposer à l'autre sa volonté et de faire triompher sa cause, c'est-à-dire sa capacité légale de faire une chose. La lutte de pouvoir peut découler de quatre situations problématiques. Celle-ci existerait principalement entre le gestionnaire du projet et la direction fonctionnelle responsable des spécialistes invités à participer à la réalisation du projet. La lutte de pouvoir concernerait principalement le peu de disposition de la direction fonctionnelle à partager son pouvoir et son contrôle avec le gestionnaire de projets ainsi que son manque de collaboration avec ce dernier.

Par ailleurs, les membres de l'EMD étant toujours sous le contrôle du responsable de leur département d'appartenance, le gestionnaire de projets n'a donc aucune autorité sur eux et ne peut en aucun temps exercer quelque pression que ce soit, afin de s'assurer de la réalisation des "livrables" en temps prévu. Aussi, selon les répon-

dants, les membres des départements, autres que celui de la R&D, accepteraient mal qu'un projet de DNP soit considéré de fait, l'entière responsabilité du département de la R&D et ce, même durant l'étape où le "chapeau" revient à un autre département. Nous concevons cette situation comme la difficulté des membres à accepter, que le leadership du DNP revient au département de la R&D.

2.1.5 *La défaillance dans la gestion des priorités en matière de projets à réaliser*

Une défaillance dans la gestion des priorités en matière de projets à réaliser peut se définir comme une difficulté chez les membres responsables à déterminer les projets et les activités du projet en cours qui doivent passer en premier, dans le temps. Ce volet du problème d'intégration fait référence à deux situations problématiques. Premièrement, cela a soulevé une grande difficulté chez les membres de la haute direction à faire des choix dans les projets à réaliser faisant en sorte qu'en plus d'être surchargé, le personnel se retrouve impliqué dans une diversité de projets. À cet égard, un des répondants a rapporté avoir dû conjuguer durant la même année avec l'instauration de deux systèmes informatiques (incluant la formation du personnel), d'un système d'information intégrée (SAP) et d'un autre de dessin (Katia) ainsi que le développement de deux nouveaux produits d'envergure. Situation qui, suivant ce dernier, ne peut que résulter en essoufflement du personnel en place.

À cela s'ajoute une prédominance du mode réactif par rapport au mode proactif qui devrait pourtant prévaloir dans les entreprises en haute technologie; là où la turbulence est forte et constante. En effet, on a rapporté qu'il semblait difficile de combiner le DNP et l'amélioration des produits existants, l'accent étant mis sur la solution d'un problème dès qu'il est rapporté par un client, donc sur l'amélioration des produits. Dans un tel cas, les activités de DNP en cours se voient ralenties.

Deuxièmement, les répondants ont fait ressortir une difficulté à réaliser les étapes du processus de DNP, telles qu'elles le devraient. En fait, certaines des étapes du processus de DNP seraient traversées trop rapidement ou seraient complètement éliminées afin de pouvoir respecter les échéanciers. Une telle situation peut obliger les membres à retourner sur la planche à dessin, avec pour conséquence de retarder la sortie du produit sur le marché ou de diminuer la qualité du produit développé et le retour de marchandises, avec tout ce que cela comporte comme désagréments et atteinte à la réputation de l'entreprise.

2.1.6 *La défaillance dans le rendement du mode de direction en contexte de transversalité*

Une défaillance dans le rendement du mode de direction en contexte de transversalité peut être définie comme une faiblesse observée chez les dirigeants à réaliser les objectifs relatifs aux deux organisations en utilisant les ressources de manière ingénieuse et sage (adapté de Bergeron, 2001, p. 13). Toutefois, c'est du rendement en termes qualitatifs (satisfaction du personnel) et quantitatifs (coûts) (Dyer *et al.*, 1999,

p. 16) dont il est question dans les trois situations problématiques ressorties de notre étude exploratoire. Il y a la difficulté engendrée par le fait que les membres vivent énormément de stress en raison notamment, de la lourdeur des tâches et des responsabilités. Également, on soulève la difficulté, pour les membres affectés à mi-temps aux activités de DNP, de s'engager réellement envers le projet en tant que tel. Il s'agit là de deux situations susceptibles d'affecter grandement la réalisation du projet en temps désiré de même que la qualité de l'extrait. Comme dernière situation problématique, il y a celle provenant de coûts en temps homme et en matériel de toutes sortes, entre autres lorsque les membres se retrouvent dans l'obligation de reconsidérer les dessins ou de reprendre une pièce qui ne convient plus au nouveau design.

Finalement, nous désirons préciser au lecteur que les situations problématiques qui viennent d'être présentées ne sont aucunement linéaires, mais qu'elles pourraient plutôt être comprises comme une escalade d'actions et de réactions sans fin, qui, en perdurant, complexifient et rendent de plus en plus difficile le travail des gestionnaires. Les six volets du problème d'intégration dont il vient d'être question servent de point d'ancrage pour réaliser notre thèse doctorale. La prochaine vague de collecte de données consiste à s'assurer de la pertinence pratique, pour le milieu exploré, de se pencher sur cette problématique.

2.2 2^e vague - L'importance du problème d'intégration des activités relatives aux deux organisations

Tout d'abord, rappelons que l'analyse descriptive, qui a été nécessaire pour faire ressortir l'importance accordée par les répondants à la problématique étudiée, est l'analyse de la moyenne pour chacune des 19 situations problématiques. Avant de présenter ces résultats, voici la description de l'échantillon.

Plus de 70 % des répondants occupent un poste élevé dans la hiérarchie des entreprises consultées. En effet, près de 65 % des répondants occupent le poste de directeur de la R&D ou de l'ingénierie et 5 % sont des vice-présidents. Pour ce qui est du dernier 30 %, 8 % sont coordonnateurs tandis que 11 % sont gestionnaires de projets, laissant un autre 11 % pour les membres de l'EMD. Également, plus de 65 % des répondants sont ingénieurs, 18 % sont spécialisés en design et un autre 5 % agit à titre de spécialiste en marketing. Finalement, un dernier 10 % concerne des spécialistes en chimie, en textile, en gestion et en biologie.

Les résultats obtenus à la suite du sondage réalisé auprès de 39 répondants font nettement ressortir l'importance du problème d'intégration des activités relatives aux deux organisations et l'intérêt des répondants quant à sa résolution. Le tableau A-4 présente l'ensemble des résultats obtenus pour chacun des volets du problème d'intégration étudié, et ce, pour les quatre points vérifiés. Si on considère les résultats dans leur totalité, on observe que les entreprises rencontrent effectivement des problèmes d'intégration ($\bar{X} = 3,1$), problèmes qu'elles semblent avoir peu résolus ($\bar{X} = 2,5$). Également, les répondants reconnaissent l'importance de l'ensemble de ces pro-

blèmes sur l'efficacité de l'entreprise ($\bar{x} = 3,2$) et manifestent un intérêt assez élevé quant à la possibilité de les résoudre ($\bar{x} = 3,7$).

Tableau A-4

Les résultats se rapportant au problème d'intégration
des activités relatives aux deux organisations

| Volets du problème d'intégration des activités relatives au développement de nou- veaux produits à celles des fonctions de l'entreprise | Résultats | | | |
|--|--------------------|------------------|----------------------|---------------------|
| | Situation vécue | Effet négatif | Situation résolue | Intérêt à régler |
| | \bar{x} | \bar{x} | \bar{x} | \bar{x} |
| Lourdeur des tâches et des responsabilités | <u>3,5</u> | <u>3,2</u> | 2,4 | <u>4</u> |
| Manque de disponibilité des ressources humaines et informationnelles | <u>3,2</u> | <u>3,3</u> | 2,5 | <u>3,6</u> |
| Manque d'appui de la direction à l'égard du DNP | 2,9/2,6* | <u>3,1</u> | 2,7 | <u>3,7</u> |
| Lutte de pouvoir | 2,5 | 2,7 | 2,7 | <u>3,1</u> |
| Défaillance dans la gestion des priorités en ma- tière de projets à réaliser | <u>3,7</u> | <u>3,9</u> | 2,3 | <u>4,2</u> |
| Défaillance dans le rendement du mode de direc- tion en contexte de transversalité | 2,7 | 2,9 | 2,6 | <u>3,4</u> |

Le soulignement vise à faire ressortir une moyenne élevée.

* Le résultat de gauche concerne la haute direction, celui de droite concerne la di-
rection fonctionnelle.

Parmi les volets du problème d'intégration, qui ressortent comme étant les plus reconnus et dont la moyenne est de 3,2 et plus, il y a la lourdeur des tâches et des responsabilités ($\bar{x} = 3,5$), le manque de disponibilité des ressources humaines et informationnelles ($\bar{x} = 3,2$) et la défaillance dans la gestion des priorités en matière de projets à réaliser ($\bar{x} = 3,7$). À noter également que ces trois volets du problème d'intégration semblent avoir été peu résolus par les entreprises ($\bar{x} = 2,5$ ou moins), que les répondants les considèrent susceptibles d'avoir un effet négatif assez élevé sur le succès du DNP ($\bar{x} \geq 3,2$) et que ces derniers ont exprimé un très grand intérêt à les résoudre (les moyennes oscillant entre 3,6 et 4,2).

Concernant les trois autres volets du problème d'intégration des activités, les entreprises consultées rencontreraient moins de problèmes ($\bar{x} \leq 2,9$). Il s'agit du manque d'appui de la direction à l'égard du DNP ($\bar{x} = 2,9$), de la lutte de pouvoir ($\bar{x} = 2,5$) et de la défaillance dans le rendement du mode de direction en contexte de transversalité ($\bar{x} = 2,7$). Néanmoins, il semble que ces volets du problème d'intégration ne

soient pas plus résolus ($\bar{x} \leq 2,7$), même si les répondants considèrent qu'ils sont susceptibles d'avoir un effet négatif sur le succès du DNP ($\bar{x} \geq 2,7$). Comme pour les trois premières situations, les répondants expriment un intérêt certain à résoudre ces trois volets du problème d'intégration, avec une moyenne variant de 3,1 à 3,7.

Pour plus de précision, nous présentons au tableau A-5 (voir annexe A - 6) les résultats relatifs à chacune des situations problématiques étudiées. Les situations ressorties comme les plus problématiques, c'est-à-dire dont la moyenne obtenue est supérieure ou égale à 3,2 sont :

1. La difficulté des membres à conjuguer avec le chevauchement des tâches et des responsabilités ($\bar{x} = 3,7$);
2. Le manque de ressources humaines nécessaires pour desservir les deux organisations ($\bar{x} = 3,7$);
3. La difficulté de la direction à faire des choix dans les projets à réaliser ($\bar{x} = 3,7$);
4. La difficulté à réaliser les étapes du processus de DNP, telles qu'elles le devraient ($\bar{x} = 3,6$);
5. La difficulté des membres à conjuguer avec la double ligne hiérarchique ($\bar{x} = 3,5$);
6. La difficulté à obtenir l'information sollicitée au moment requis ($\bar{x} = 3,5$);
7. Le tiraillement dans les priorités à accorder au DNP et au département d'appartenance ($\bar{x} = 3,3$);
8. La difficulté à obtenir l'engagement des membres envers le DNP ($\bar{x} = 3,2$).

Concernant celles qui auraient été les moins résolues ($\bar{x} \leq 2,5$) jusqu'à maintenant, ces situations sont :

1. La difficulté de la direction à faire des choix dans les projets à réaliser ($\bar{x} = 2,1$);
2. Le manque de ressources humaines nécessaires pour desservir les deux organisations ($\bar{x} = 2,3$);
3. La difficulté des membres à conjuguer avec la double ligne hiérarchique ($\bar{x} = 2,4$);
4. La difficulté à obtenir l'information sollicitée au moment requis ($\bar{x} = 2,4$);
5. La difficulté à obtenir l'engagement des membres envers le DNP ($\bar{x} = 2,4$);
6. Le tiraillement dans les priorités à accorder au DNP et au département d'appartenance ($\bar{x} = 2,5$);
7. La difficulté à obtenir la présence des membres aux rencontres de DNP ($\bar{x} = 2,5$);
8. La difficulté à obtenir l'assistance des spécialistes nécessaires à la réalisation des activités de DNP ($\bar{x} = 2,5$);

9. Le manque de rigueur dans le suivi du DNP exercé par les membres de la direction ($\bar{x} = 2,5$).

Les situations problématiques considérées comme étant susceptibles d'avoir un effet négatif assez élevé sur le succès du DNP ($\bar{x} \geq 3,2$) sont :

1. La difficulté des membres à conjuguer avec le chevauchement des tâches et des responsabilités ($\bar{x} = 3,2$);
2. La difficulté à obtenir l'information sollicitée au moment requis ($\bar{x} = 3,3$);
3. La difficulté à obtenir l'assistance des spécialistes nécessaires à la réalisation des activités de DNP ($\bar{x} = 3,3$);
4. Le manque de rigueur dans le suivi du DNP exercé par les membres de la direction ($\bar{x} = 3,3$);
5. Le tiraillement dans les priorités à accorder au DNP et au département d'appartenance ($\bar{x} = 3,4$);
6. La difficulté à obtenir l'engagement des membres envers le DNP ($\bar{x} = 3,4$);
7. Le manque de ressources humaines nécessaires pour desservir les deux organisations ($\bar{x} = 3,7$);
8. La difficulté à réaliser les étapes du processus de DNP, telles qu'elles le devraient ($\bar{x} = 3,7$);
9. La difficulté de la direction à faire des choix dans les projets à réaliser ($\bar{x} = 4$).

Quant aux situations problématiques pour lesquelles les répondants ont exprimé un très grand intérêt à les résoudre (les moyennes oscillant entre 3,6 et 4,2) il s'agit :

1. De la difficulté de la direction à faire des choix dans les projets à réaliser ($\bar{x} = 4,3$);
2. De la difficulté à réaliser les étapes du processus de DNP, telles qu'elles le devraient ($\bar{x} = 4,1$);
3. De la difficulté des membres à conjuguer avec le chevauchement des tâches et des responsabilités ($\bar{x} = 4$);
4. De la difficulté des membres à conjuguer avec la double ligne hiérarchique ($\bar{x} = 3,9$);
5. Du manque de ressources humaines nécessaires pour desservir les deux organisations ($\bar{x} = 3,9$);
6. De la difficulté à obtenir l'information sollicitée au moment requis ($\bar{x} = 3,8$);
7. Du manque de crédibilité accordée par la direction quant à la manière de réaliser les activités de DNP ($\bar{x} = 3,8$);

8. Du manque de rigueur dans le suivi du DNP exercé par les membres de la direction ($\bar{x} = 3,8$);
9. Du tiraillement dans les priorités à accorder au DNP et au département d'appartenance ($\bar{x} = 3,7$);
10. De la difficulté à obtenir l'engagement des membres envers le DNP ($\bar{x} = 3,7$).

En terminant, il importe de préciser le fait suivant. Malgré que le manque de crédibilité accordée par la direction, quant à la manière de réaliser les activités de DNP et le manque de rigueur dans le suivi du DNP exercé par celle-ci, n'ont pas été reconnues comme étant des situations très problématiques, il n'en demeure pas moins que les répondants se sont montrés très intéressés à les résoudre considérant, possiblement, qu'elles auraient un effet négatif assez élevé sur le succès du DNP.

ANNEXE A -1

**LES LETTRES DE CONFIDENTIALITÉ
ET DE REMERCIEMENTS**

1^{re} VAGUE DE COLLECTE DE DONNÉES

Trois-Rivières, le (jour, mois, année)

Nom de l'entreprise

Nom du répondant

Adresse de l'entreprise

Objet : Lettre de confidentialité de vos propos

Monsieur ... ,

Merci infiniment d'avoir accepté de me rencontrer afin que l'on puisse s'entretenir sur les différents problèmes que vous êtes susceptibles de rencontrer en raison de la cohabitation des activités relatives au processus de développement de produits et de celles concernant les fonctions de l'entreprise.

Je désire également, vous assurer de la confidentialité de vos propos lors de notre rencontre et, qu'en aucun temps, le nom de l'entreprise ne sera associé avec les informations obtenues.

Merci, encore une fois, de votre précieuse collaboration et soyez assuré de l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Cordialement,

Jocelyne Gélinas, M.Sc.
Étudiante au doctorat en administration
UQTR

Trois-Rivières, le (jour, mois, année)

Nom de l'entreprise

Nom du répondant

Adresse de l'entreprise

Objet : Lettre de remerciements

Monsieur ... ,

Merci infiniment de m'avoir accordé plusieurs heures de votre précieux temps lors de notre dernier entretien.

Votre accueil chaleureux et votre grande disponibilité à répondre à l'ensemble de mes questions ont été grandement estimés et les informations obtenues seront d'une grande utilité.

Merci, encore une fois, de votre contribution et soyez assuré, Monsieur... , de l'expression de ma grande considération.

Cordialement,

Jocelyne Gélinas, M.Sc.

Étudiante au doctorat en administration

UQTR

ANNEXE A -2

LE GUIDE D'ENTRETIEN

1^{re} VAGUE DE COLLECTE DE DONNÉES

LE GUIDE D'ENTRETIEN

LES PROBLÈMES RELIÉS AU PROCESSUS DE DNP

1 - Le processus et sa gestion

| ÉTAPES | | |
|---------|-----------------------------------|-------------|
| Écrites | Chevauchement entre les activités | Information |

| MEMBRES | | |
|--------------|-------------|--------|
| Spécialistes | Fournisseur | Client |

| TECHNOLOGIE EN PLACE | | |
|----------------------|--------------------------|----------------------------|
| Quoi? | Fréquence d'utilisation? | Autres outils |
| Compétence | Formation | Transfert de connaissances |

2 - L'équipe multidisciplinaire

| MODE DE FONCTIONNEMENT ORGANISATIONNEL | | |
|--|-----------------------------|----------------|
| Membres | Normes - Règles - Objectifs | Rôles - Tâches |

| COMPÉTENCES | | |
|--|--|--|
| COOPÉRATION – COLLABORATION | | |
| COMMUNICATION – CIRCULATION DE L'INFORMATION | | |
| EFFICACITÉ | | |

3 - La gestion du projets (gestionnaire)

| PLANIFICATION | | |
|-----------------|--------------|---------------|
| Concurrentielle | D'entreprise | Fonctionnelle |

| ACTIVITÉS | | |
|-----------------------------------|-----------------|------------------------|
| COMMUNICATION | | |
| Membres | Haute direction | Fournisseurs - Clients |
| CAPACITÉ À CONJUGUER AVEC LE FLOU | | |

ANNEXE A - 3

LETTRE DE CONFIDENTIALITÉ
2° VAGUE DE COLLECTE DE DONNÉES

Trois-Rivières, le (jour, mois, année)

Nom de l'entreprise

Nom du répondant

Adresse de l'entreprise

Objet : Cueillette d'information sur le mode de direction du développement de produits

Monsieur ... ,

Merci infiniment d'avoir accepté de compléter la grille d'évaluation portant sur le mode de direction du développement de nouveaux produits.

Par la même occasion, je désire vous assurer de la confidentialité des informations que vous avez bien voulu nous divulguer et, qu'en aucun temps, le nom de l'entreprise ni le vôtre ne sera associé aux informations obtenues.

Merci, encore une fois, de votre précieuse collaboration et soyez assuré de l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Cordialement,

Jocelyne Gélinas

Étudiante au doctorat en administration

UQTR

ANNEXE A - 4

**NOTE DE SERVICE POUR LES MEMBRES DE L'INSTITUT
DE DÉVELOPPEMENT DE PRODUITS**

2^e VAGUE DE COLLECTE DE DONNÉES

Note de service

À :

CC :

De :

Date :

Re : Consultation sur le mode de fonctionnement des équipes de développement de nouveaux produits

Veillez prendre note que madame Jocelyne Gélinas, étudiante au doctorat en administration, doctorat conjoint UQTR et Université de Sherbrooke, nous a récemment fait part de son projet de recherche portant sur le mode de direction et de fonctionnement des équipes de développement de produits. Dans sa démarche doctorale, il est fort important qu'elle entre en contact avec des entreprises qui sont justement préoccupées par leur processus de développement de produits.

Devant la pertinence du sujet traité, j'ai considéré important de lui donner la possibilité de consulter les membres de l'Institut de Développement de Produits (IDP). Comme cette consultation a été effectuée lors de notre rencontre de juin (environ 30 minutes) à laquelle vous n'avez pas pu assister, madame Gélinas communiquera avec vous sous peu afin de vous expliquer son étude. Cette communication ne vous demandera que quelques minutes de votre temps.

Évidemment, la collaboration de chacun d'entre vous permettra à l'Institut d'obtenir un compte rendu de cette cueillette d'information, données que nous considérons fort importantes, étant donné que la connaissance de celles-ci nous permettra de comprendre davantage les différentes situations que vous vivez dans vos entreprises respectives.

Bonne journée,

Nom du directeur

ANNEXE A - 5

LA GRILLE D'ÉVALUATION

**LE PROCESSUS DE DNP
VERSUS LE MODE DE FONCTIONNEMENT VERTICAL
DE L'ENTREPRISE**

2^e VAGUE DE COLLECTE DE DONNÉES

Le processus de développement de nouveaux produits versus le mode de fonctionnement vertical de l'entreprise

Grille d'évaluation

Le but de cet exercice est de faire ressortir les difficultés susceptibles d'être générées par l'interaction entre le mode de fonctionnement en matière de développement de nouveau produit (DNP) et le mode de fonctionnement vertical de l'entreprise dans son ensemble. Loin d'être exhaustive, cette grille permet tout de même de soulever certains points susceptibles de s'avérer problématiques pour l'atteinte du succès convoité en matière de DNP.

Cette grille est divisée par thèmes auxquels se rapportent des énoncés spécifiques. Ces thèmes sont **a) chevauchement entre les activités, b) manque de ressources, c) niveau de participation de la direction, d) gestion des priorités, d) mode de direction pour la réalisation du projet de DNP**. Pour chaque énoncé, nous vous invitons à donner votre opinion sur quatre points particuliers. Ces points spécifiques sont :

| | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-----|
| | <i>Ne s'applique pas</i> | <i>Pas du tout</i> | <i>Assez</i> | <i>Énormément</i> | |
| <i>Jusqu'à quel point vivez-vous cette situation?</i> | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 5 |
| <hr/> | | | | | |
| | <i>Ne s'applique pas</i> | <i>Pas du tout</i> | <i>Assez</i> | <i>Énormément</i> | |
| <i>Selon vous, jusqu'à quel point cette situation a un effet négatif sur le succès en général du projet de DNP?</i> | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 5 |
| <hr/> | | | | | |
| | <i>Ne s'applique pas</i> | <i>Pas du tout</i> | <i>50% résolue</i> | <i>Totalement</i> | |
| <i>Jusqu'à quel point avez-vous déjà résolu cette situation?</i> | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 5 |
| <hr/> | | | | | |
| | <i>Ne s'applique pas</i> | <i>Pas du tout</i> | <i>Assez</i> | <i>Énormément</i> | |
| <i>S'il devenait possible d'améliorer cette situation, jusqu'à quel point seriez-vous intéressé à vous y pencher?</i> | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 5 |

Précisions à l'égard de quelques concepts

Le succès du projet fait référence au succès en général.

L'équipe de développement de produits (EDP) concerne tous les membres affectés au projet en question incluant le personnel dirigeant.

Nous traitons de projets de développement de nouveaux produits (DNP) et non pas d'amélioration du produit.

Le responsable du projet est l'équivalent d'un gestionnaire de projet.

Le mode de direction concerne la façon dont le projet ou l'entreprise est dirigé.

Identification

Nom de l'entreprise : _____

Poste occupé : _____

Spécialité du répondant : _____

LOURDEUR DES TÂCHES ET DES RESPONSABILITÉS

1. Certains membres de l'EDP doivent rencontrer à la fois les objectifs de leur département respectif et ceux du projet de DNP.

| | Ne s'applique pas | Pas du tout | Assez | Énormément | | |
|--|--------------------------|-------------|-------|------------|---|---|
| Jusqu'à quel point vivez-vous cette situation? | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <hr/> | | | | | | |
| Selon vous, jusqu'à quel point cette situation a un effet négatif sur le succès en général du projet de DNP? | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <hr/> | | | | | | |
| Jusqu'à quel point avez-vous déjà résolu cette situation? | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <hr/> | | | | | | |
| S'il devenait possible d'améliorer cette situation, jusqu'à quel point seriez-vous intéressé à vous y pencher? | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

2. Certains membres de l'EDP doivent assumer les responsabilités que leur confient à la fois leur chef de département respectif et le responsable du projet DP et, évidemment, leur rendre des comptes.

| | Ne s'applique pas | Pas du tout | Assez | Énormément | | |
|--|--------------------------|-------------|-------|------------|---|---|
| Jusqu'à quel point vivez-vous cette situation? | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <hr/> | | | | | | |
| Selon vous, jusqu'à quel point cette situation a un effet négatif sur le succès en général du projet de DNP? | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <hr/> | | | | | | |
| Jusqu'à quel point avez-vous déjà résolu cette situation? | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <hr/> | | | | | | |
| S'il devenait possible d'améliorer cette situation, jusqu'à quel point seriez-vous intéressé à vous y pencher? | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

3. Certains membres de l'EDP accordent plus d'importance aux priorités de leur département respectif qu'à celles rattachées au projet de DP.

| | Ne s'applique pas | Pas du tout | Assez | Énormément | | |
|--|--------------------------|-------------|-------|------------|---|---|
| Jusqu'à quel point vivez-vous cette situation? | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <hr/> | | | | | | |
| Selon vous, jusqu'à quel point cette situation a un effet négatif sur le succès en général du projet de DNP? | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <hr/> | | | | | | |
| Jusqu'à quel point avez-vous déjà résolu cette situation? | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <hr/> | | | | | | |
| S'il devenait possible d'améliorer cette situation, jusqu'à quel point seriez-vous intéressé à vous y pencher? | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

DISPONIBILITÉ DES RESSOURCES HUMAINES ET INFORMATIONNELLES

4. Il manque souvent des membres de l'EDP lors des réunions organisées dans le cadre du projet de DP.

| | Ne s'applique pas | Pas du tout | Assez | Énormément | | |
|--|--------------------------|-------------|-------------|------------|---|---|
| Jusqu'à quel point <u>vivez-vous</u> cette situation? | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Selon vous, jusqu'à quel point cette situation a un <u>effet négatif sur le succès</u> en général du projet de DNP? | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Jusqu'à quel point avez-vous <u>déjà résolu</u> cette situation? | <input type="checkbox"/> | Pas du tout | 50% résolue | Totalement | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S'il devenait possible d'améliorer cette situation, jusqu'à quel point seriez-vous <u>intéressé à vous y pencher</u> ? | <input type="checkbox"/> | Pas du tout | Assez | Énormément | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

5. Les ressources humaines de l'entreprise ne suffisent pas pour combler à la fois les besoins des départements et ceux relatifs aux projets de DP.

| | Ne s'applique pas | Pas du tout | Assez | Énormément | | |
|--|--------------------------|-------------|-------------|------------|---|---|
| Jusqu'à quel point <u>vivez-vous</u> cette situation? | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Selon vous, jusqu'à quel point cette situation a un <u>effet négatif sur le succès</u> en général du projet de DNP? | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Jusqu'à quel point avez-vous <u>déjà résolu</u> cette situation? | <input type="checkbox"/> | Pas du tout | 50% résolue | Totalement | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S'il devenait possible d'améliorer cette situation, jusqu'à quel point seriez-vous <u>intéressé à vous y pencher</u> ? | <input type="checkbox"/> | Pas du tout | Assez | Énormément | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

6. Il est souvent difficile (long) d'obtenir l'information secondaire nécessaire à la réalisation du projet de DP. Exemples : coût des composantes - données statistiques sur les clients et les garanties sur les produits.

| | Ne s'applique pas | Pas du tout | Assez | Énormément | | |
|--|--------------------------|-------------|-------------|------------|---|---|
| Jusqu'à quel point <u>vivez-vous</u> cette situation? | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Selon vous, jusqu'à quel point cette situation a un <u>effet négatif sur le succès</u> en général du projet de DNP? | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Jusqu'à quel point avez-vous <u>déjà résolu</u> cette situation? | <input type="checkbox"/> | Pas du tout | 50% résolue | Totalement | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S'il devenait possible d'améliorer cette situation, jusqu'à quel point seriez-vous <u>intéressé à vous y pencher</u> ? | <input type="checkbox"/> | Pas du tout | Assez | Énormément | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

7. Les besoins des départements en matière de ressources ont priorité sur ceux relatifs au projet de DP.

| | | | | | | |
|--|--------------------------|-------------|---|-------------|------------|---|
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | | Assez | Énormément | |
| Jusqu'à quel point <u>vivez-vous</u> cette situation? | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <hr/> | | | | | | |
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | | Assez | Énormément | |
| Selon vous, jusqu'à quel point cette situation a un <u>effet négatif sur le succès</u> en général du projet de DNP? | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <hr/> | | | | | | |
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | | 50% résolue | Totalement | |
| Jusqu'à quel point avez-vous <u>déjà résolu</u> cette situation? | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <hr/> | | | | | | |
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | | Assez | Énormément | |
| S'il devenait possible d'améliorer cette situation, jusqu'à quel point seriez-vous <u>intéressé à vous y pencher</u> ? | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

8. Il est souvent difficile d'obtenir, en temps nécessaire, l'assistance de certains spécialistes lors de situations imprévues.

| | | | | | | |
|--|--------------------------|-------------|---|-------------|------------|---|
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | | Assez | Énormément | |
| Jusqu'à quel point <u>vivez-vous</u> cette situation? | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <hr/> | | | | | | |
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | | Assez | Énormément | |
| Selon vous, jusqu'à quel point cette situation a un <u>effet négatif sur le succès</u> en général du projet de DNP? | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <hr/> | | | | | | |
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | | 50% résolue | Totalement | |
| Jusqu'à quel point avez-vous <u>déjà résolu</u> cette situation? | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <hr/> | | | | | | |
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | | Assez | Énormément | |
| S'il devenait possible d'améliorer cette situation, jusqu'à quel point seriez-vous <u>intéressé à vous y pencher</u> ? | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

APPUI DE LA DIRECTION EN MATIÈRE DE DNP

(P.D.G., V.-P., Directeur de département)

9. Les membres de la haute direction ne sont pas convaincus que notre façon de développer nos produits est la meilleure (la plus efficace).

| | | | | | | |
|--|--------------------------|----------------------|---|-------------|----------------------|---|
| | Ne s'applique pas | Pas du tout d'accord | | D'accord | Tout à fait d'accord | |
| Jusqu'à quel point <u>vivez-vous</u> cette situation avec le P.D.G. et les V.-P.? | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <hr/> | | | | | | |
| | Ne s'applique pas | Pas du tout d'accord | | D'accord | Tout à fait d'accord | |
| Jusqu'à quel point <u>vivez-vous</u> cette situation avec les <u>directeurs de département</u> ? | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <hr/> | | | | | | |
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | | Assez | Énormément | |
| Selon vous, jusqu'à quel point cette situation a un <u>effet négatif sur le succès</u> en général du projet de DNP? | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <hr/> | | | | | | |
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | | 50% résolue | Totalement | |
| Jusqu'à quel point vous avez <u>déjà résolu</u> cette situation? | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <hr/> | | | | | | |
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | | Assez | Énormément | |
| S'il devenait possible d'améliorer cette situation, jusqu'à quel point seriez-vous <u>intéressé à vous y pencher</u> ? | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

10. Durant le processus de développement de produit, les membres de la haute direction ne sont pas rigoureux dans le suivi des plans d'action.

| | | | | | | |
|--|---|---------------------------|------------------|---------------------------|---|---|
| Jusqu'à quel point vivez-vous cette situation avec le P.D.G. et les V.-P.? | Ne s'applique pas <input type="checkbox"/> | Pas du tout d'accord 1 | D'accord 2 | Tout à fait d'accord 3 | 4 | 5 |
| Jusqu'à quel point vivez-vous cette situation avec les directeurs de département? | Ne s'applique pas <input type="checkbox"/> | Pas du tout d'accord 1 | D'accord 2 | Tout à fait d'accord 3 | 4 | 5 |
| Selon vous, jusqu'à quel point cette situation a un effet négatif sur le succès en général du projet de DNP? | Ne s'applique pas <input type="checkbox"/> | Pas du tout 1 | Assez 2 | Énormément 3 | 4 | 5 |
| Jusqu'à quel point vous avez déjà résolu cette situation? | Ne s'applique pas <input type="checkbox"/> | Pas du tout 1 | 50% résolue 2 | Totalement 3 | 4 | 5 |
| S'il devenait possible d'améliorer cette situation, jusqu'à quel point seriez-vous intéressé à vous y pencher? | Ne s'applique pas <input type="checkbox"/> | Pas du tout 1 | Assez 2 | Énormément 3 | 4 | 5 |

11. Il est difficile de rencontrer les membres de la haute direction, lorsque le moment est venu d'approuver le travail réalisé; les rencontres sont relativement espacées.

| | | | | | | |
|--|---|---------------------------|------------------|---------------------------|---|---|
| Jusqu'à quel point vivez-vous cette situation avec le P.D.G. et les V.-P.? | Ne s'applique pas <input type="checkbox"/> | Pas du tout d'accord 1 | D'accord 2 | Tout à fait d'accord 3 | 4 | 5 |
| Jusqu'à quel point vivez-vous cette situation avec les directeurs de département? | Ne s'applique pas <input type="checkbox"/> | Pas du tout d'accord 1 | D'accord 2 | Tout à fait d'accord 3 | 4 | 5 |
| Selon vous, jusqu'à quel point cette situation a un effet négatif sur le succès en général du projet de DNP? | Ne s'applique pas <input type="checkbox"/> | Pas du tout 1 | Assez 2 | Énormément 3 | 4 | 5 |
| Jusqu'à quel point vous avez déjà résolu cette situation? | Ne s'applique pas <input type="checkbox"/> | Pas du tout 1 | 50% résolue 2 | Totalement 3 | 4 | 5 |
| S'il devenait possible d'améliorer cette situation, jusqu'à quel point seriez-vous intéressé à vous y pencher? | Ne s'applique pas <input type="checkbox"/> | Pas du tout 1 | Assez 2 | Énormément 3 | 4 | 5 |

12. On sent bien une lutte de pouvoir entre le responsable du projet et les directeurs de département rattachés au projet de DNP; chacun semble vouloir réclamer ce qui lui est dû.

| | | | | | | |
|--|---|------------------|------------------|-----------------|---|---|
| Jusqu'à quel point vivez-vous cette situation? | Ne s'applique pas <input type="checkbox"/> | Pas du tout 1 | Assez 2 | Énormément 3 | 4 | 5 |
| Selon vous, jusqu'à quel point cette situation a un effet négatif sur le succès en général du projet de DNP? | Ne s'applique pas <input type="checkbox"/> | Pas du tout 1 | Assez 2 | Énormément 3 | 4 | 5 |
| Jusqu'à quel point avez-vous déjà résolu cette situation? | Ne s'applique pas <input type="checkbox"/> | Pas du tout 1 | 50% résolue 2 | Totalement 3 | 4 | 5 |
| S'il devenait possible d'améliorer cette situation, jusqu'à quel point seriez-vous intéressé à vous y pencher? | Ne s'applique pas <input type="checkbox"/> | Pas du tout 1 | Assez 2 | Énormément 3 | 4 | 5 |

13. Les directeurs de département manifestent un certain malaise à partager leur autorité et leur contrôle avec les responsables de projet en matière de DP.

| | | | | |
|--|--------------------------|-------------|-------------|------------|
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | Assez | Énormément |
| Jusqu'à quel point vivez-vous cette situation? | <input type="checkbox"/> | 1 2 3 4 5 | | |
| ----- | Ne s'applique pas | Pas du tout | Assez | Énormément |
| Selon vous, jusqu'à quel point cette situation a un <u>effet négatif</u> sur le <u>succès</u> en général du projet de DNP? | <input type="checkbox"/> | 1 2 3 4 5 | | |
| ----- | Ne s'applique pas | Pas du tout | 50% résolue | Totalement |
| Jusqu'à quel point avez-vous <u>déjà résolu</u> cette situation? | <input type="checkbox"/> | 1 2 3 4 5 | | |
| ----- | Ne s'applique pas | Pas du tout | Assez | Énormément |
| S'il devenait possible d'améliorer cette situation, jusqu'à quel point seriez-vous <u>intéressé</u> à vous y pencher? | <input type="checkbox"/> | 1 2 3 4 5 | | |

14. Le responsable du projet en DP ne peut en aucun temps exercer une pression sur les membres de l'EDP afin de s'assurer qu'ils effectuent leurs tâches en matière de DP dans les délais prescrits.

| | | | | |
|--|--------------------------|-------------|-------------|------------|
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | Assez | Énormément |
| Jusqu'à quel point vivez-vous cette situation? | <input type="checkbox"/> | 1 2 3 4 5 | | |
| ----- | Ne s'applique pas | Pas du tout | Assez | Énormément |
| Selon vous, jusqu'à quel point cette situation a un <u>effet négatif</u> sur le <u>succès</u> en général du projet de DNP? | <input type="checkbox"/> | 1 2 3 4 5 | | |
| ----- | Ne s'applique pas | Pas du tout | 50% résolue | Totalement |
| Jusqu'à quel point avez-vous <u>déjà résolu</u> cette situation? | <input type="checkbox"/> | 1 2 3 4 5 | | |
| ----- | Ne s'applique pas | Pas du tout | Assez | Énormément |
| S'il devenait possible d'améliorer cette situation, jusqu'à quel point seriez-vous <u>intéressé</u> à vous y pencher? | <input type="checkbox"/> | 1 2 3 4 5 | | |

GESTION DES PRIORITÉS EN MATIÈRE DE PROJETS À RÉALISER

15. La surcharge des membres de l'EDP pourrait être due au fait que la haute direction rencontre de la difficulté à gérer ses priorités en matière de projets.

| | | | | |
|--|--------------------------|-------------|-------------|------------|
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | Assez | Énormément |
| Jusqu'à quel point vivez-vous cette situation? | <input type="checkbox"/> | 1 2 3 4 5 | | |
| ----- | Ne s'applique pas | Pas du tout | Assez | Énormément |
| Selon vous, jusqu'à quel point cette situation a un <u>effet négatif</u> sur le <u>succès</u> en général du projet de DNP? | <input type="checkbox"/> | 1 2 3 4 5 | | |
| ----- | Ne s'applique pas | Pas du tout | 50% résolue | Totalement |
| Jusqu'à quel point avez-vous <u>déjà résolu</u> cette situation? | <input type="checkbox"/> | 1 2 3 4 5 | | |
| ----- | Ne s'applique pas | Pas du tout | Assez | Énormément |
| S'il devenait possible d'améliorer cette situation, jusqu'à quel point seriez-vous <u>intéressé</u> à vous y pencher? | <input type="checkbox"/> | 1 2 3 4 5 | | |

16. Certaines étapes du processus de DNP sont parfois raccourcies, voire complètement éliminées afin d'accélérer la mise en production d'un nouveau produit.

| | | | | |
|--|--------------------------|-------------|-------------|------------|
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | Assez | Énormément |
| Jusqu'à quel point vivez-vous cette situation? | <input type="checkbox"/> | 1 2 3 4 5 | | |
| <hr/> | | | | |
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | Assez | Énormément |
| Selon vous, jusqu'à quel point cette situation a un <u>effet négatif</u> sur le succès en général du projet de DNP? | <input type="checkbox"/> | 1 2 3 4 5 | | |
| <hr/> | | | | |
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | 50% résolue | Totalement |
| Jusqu'à quel point avez-vous <u>déjà résolu</u> cette situation? | <input type="checkbox"/> | 1 2 3 4 5 | | |
| <hr/> | | | | |
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | Assez | Énormément |
| S'il devenait possible d'améliorer cette situation, jusqu'à quel point seriez-vous <u>intéressé à vous y pencher</u> ? | <input type="checkbox"/> | 1 2 3 4 5 | | |

PERFORMANCE DU MODE DE DIRECTION

17. Certains membres de l'EDP ont de la difficulté à s'engager pleinement dans la réalisation du projet de DP étant donné qu'ils n'y travaillent qu'à mi-temps.

| | | | | |
|--|--------------------------|-------------|-------------|------------|
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | Assez | Énormément |
| Jusqu'à quel point vivez-vous cette situation? | <input type="checkbox"/> | 1 2 3 4 5 | | |
| <hr/> | | | | |
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | Assez | Énormément |
| Selon vous, jusqu'à quel point cette situation a un <u>effet négatif</u> sur le succès en général du projet de DNP? | <input type="checkbox"/> | 1 2 3 4 5 | | |
| <hr/> | | | | |
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | 50% résolue | Totalement |
| Jusqu'à quel point avez-vous <u>déjà résolu</u> cette situation? | <input type="checkbox"/> | 1 2 3 4 5 | | |
| <hr/> | | | | |
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | Assez | Énormément |
| S'il devenait possible d'améliorer cette situation, jusqu'à quel point seriez-vous <u>intéressé à vous y pencher</u> ? | <input type="checkbox"/> | 1 2 3 4 5 | | |

18. Le mode de direction actuel utilisé pour la réalisation du projet de DNP est lourd à gérer et entraîne des coûts de toutes sortes. Exemples : rencontres excessives, obligation de former le personnel, lenteur du processus de prise de décision, etc.

| | | | | |
|--|--------------------------|-------------|-------------|------------|
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | Assez | Énormément |
| Jusqu'à quel point vivez-vous cette situation? | <input type="checkbox"/> | 1 2 3 4 5 | | |
| <hr/> | | | | |
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | Assez | Énormément |
| Selon vous, jusqu'à quel point cette situation a un <u>effet négatif</u> sur le succès en général du projet de DNP? | <input type="checkbox"/> | 1 2 3 4 5 | | |
| <hr/> | | | | |
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | 50% résolue | Totalement |
| Jusqu'à quel point avez-vous <u>déjà résolu</u> cette situation? | <input type="checkbox"/> | 1 2 3 4 5 | | |
| <hr/> | | | | |
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | Assez | Énormément |
| S'il devenait possible d'améliorer cette situation, jusqu'à quel point seriez-vous <u>intéressé à vous y pencher</u> ? | <input type="checkbox"/> | 1 2 3 4 5 | | |

19. Le mode de direction actuel utilisé pour la réalisation du projet de DP affecte la qualité de vie au travail en raison, entre autres, du stress qu'il engendre chez les membres de l'EDP.

| | | | | |
|--|--------------------------|-------------|-------------|------------|
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | Assez | Énormément |
| Jusqu'à quel point vivez-vous cette situation? | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 |
| | | 4 | 5 | |
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | Assez | Énormément |
| Selon vous, jusqu'à quel point cette situation a un <u>effet négatif</u> sur le succès en général du projet de DNP? | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 |
| | | 4 | 5 | |
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | 50% résolue | Totalement |
| Jusqu'à quel point avez-vous <u>déjà résolu</u> cette situation? | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 |
| | | 4 | 5 | |
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | Assez | Énormément |
| S'il devenait possible d'améliorer cette situation, jusqu'à quel point seriez-vous <u>intéressé à vous y pencher</u> ? | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 |
| | | 4 | 5 | |

20. Certains membres de l'EDP acceptent difficilement que l'entière responsabilité de la réalisation, donc du succès du projet de DNP revienne au département d'ingénierie et/ou de R&D.

| | | | | |
|--|--------------------------|-------------|-------------|------------|
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | Assez | Énormément |
| Jusqu'à quel point vivez-vous cette situation? | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 |
| | | 4 | 5 | |
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | Assez | Énormément |
| Selon vous, jusqu'à quel point cette situation a un <u>effet négatif</u> sur le succès en général du projet de DNP? | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 |
| | | 4 | 5 | |
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | 50% résolue | Totalement |
| Jusqu'à quel point avez-vous <u>déjà résolu</u> cette situation? | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 |
| | | 4 | 5 | |
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | Assez | Énormément |
| S'il devenait possible d'améliorer cette situation, jusqu'à quel point seriez-vous <u>intéressé à vous y pencher</u> ? | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 |
| | | 4 | 5 | |

Vos commentaires personnels sont d'une très grande utilité

Merci pour votre collaboration

ANNEXE A - 6

LE TABLEAU A-5

**LES RÉSULTATS RELATIFS
AUX SITUATIONS PROBLÉMATIQUES ÉTUDIÉES**

Tableau A-5

Les résultats relatifs aux situations problématiques étudiées

| Q | Les situations problématiques | Résultats chiffrés | | | | | | | |
|----|--|--------------------|--------------|---------|------------|----------|-----------|---------|------------|
| | | Situation | | Effet - | | Solution | | Intérêt | |
| | | N | \bar{X} | N | \bar{X} | N | \bar{X} | N | \bar{X} |
| | La lourdeur des tâches et des responsabilités | | <u>3,5</u> | | <u>3,2</u> | | 2,4 | | <u>4</u> |
| 1 | Difficulté à conjuguer avec le chevauchement des tâches et des responsabilités. | 35 | <u>3,7</u> | 36 | <u>3,2</u> | 26 | 2,6 | 37 | <u>4</u> |
| 2 | Difficulté à conjuguer avec la double ligne hiérarchique (autorité et contrôle). | 35 | <u>3,5</u> | 36 | <u>3,1</u> | 27 | 2,4 | 38 | <u>3,9</u> |
| | Tiraillement dans les priorités à accorder au DNP et au département d'appartenance | | <u>3,3</u> | | <u>3,4</u> | | 2,5 | | <u>3,7</u> |
| 3 | Tiraillement dans l'importance à accorder aux priorités du département par rapport à celles du DNP. | 38 | <u>3,2</u> | 38 | 3,3 | 27 | 2,3 | 37 | <u>4</u> |
| 7 | Tiraillement dans l'importance à accorder aux besoins des départements en matière de ressources par rapport à ceux du DNP. | 37 | <u>3,3</u> | 37 | <u>3,5</u> | 26 | 2,7 | 36 | <u>3,4</u> |
| | Le manque de disponibilité des ressources humaines et informationnelles | | <u>3,2</u> | | <u>3,3</u> | | 2,5 | | <u>3,6</u> |
| 6 | Difficulté à obtenir l'information sollicitée au moment requis. | 38 | <u>3,5</u> | 38 | <u>3,3</u> | 26 | 2,4 | 38 | <u>3,8</u> |
| 5 | Le manque de ressources humaines nécessaires pour desservir les deux organisations. | 38 | <u>3,7</u> | 38 | <u>3,7</u> | 28 | 2,3 | 38 | <u>3,9</u> |
| 4 | Difficulté à obtenir la présence des membres aux rencontres de DNP. | 35 | 2,7 | 37 | 3 | 24 | 2,5 | 34 | <u>3,5</u> |
| 8 | Difficulté à obtenir l'assistance des spécialistes nécessaires à la réalisation des activités de DNP. | 38 | 2,8 | 38 | <u>3,3</u> | 27 | 2,5 | 38 | <u>3,4</u> |
| | Le manque d'appui de la direction à l'égard du DNP | | 2,9/2,6 | | 3,1 | | 2,7 | | <u>3,7</u> |
| 11 | Manque de disponibilité de la direction à rencontrer les membres affectés aux activités de DNP. | 37 | 2,8/2,4 | 36 | 3 | 26 | 2,8 | 24 | <u>3,4</u> |
| 9 | Manque de crédibilité accordée par la direction quant à la manière de réaliser les activités de DNP. | 35 | <u>3/2,4</u> | 35 | <u>3,1</u> | 24 | 2,8 | 34 | <u>3,8</u> |
| 10 | Manque de rigueur dans le suivi du DNP exercé par les membres de la direction. | 35 | 2,9/2,9 | 36 | <u>3,3</u> | 25 | 2,5 | 34 | <u>3,8</u> |

Tableau A-5 (suite)

Les résultats relatifs aux situations problématiques étudiées

| Q | Les situations problématiques | Résultats chiffrés | | | | | | | |
|----|---|--------------------|------------|------|------------|----------|-----------|---------|------------|
| | | Problème | | Imp. | | Solution | | Intérêt | |
| | | N | \bar{X} | N | \bar{X} | N | \bar{X} | N | \bar{X} |
| | La lutte de pouvoir | | 2,5 | | 2,7 | | 2,7 | | <u>3,1</u> |
| 13 | Faible disposition de la direction fonctionnelle à partager son pouvoir et son contrôle avec le gestionnaire de projets. | 36 | 2,5 | 35 | 2,7 | 23 | 2,7 | 30 | <u>3,1</u> |
| 12 | Manque de collaboration de la direction fonctionnelle avec le gestionnaire de projets. | 36 | 2,4 | 34 | 2,7 | 23 | 2,6 | 32 | <u>3,1</u> |
| 14 | Difficulté du gestionnaire de projets à exercer de la pression sur les membres de l'EMD, lorsque nécessaire. | 35 | 2,2 | 34 | 3,1 | 25 | 2,7 | 31 | 2,9 |
| 20 | Difficulté des membres à accepter que le leadership du DNP revienne à la R&D. | 37 | 2,4 | 36 | 2,4 | 20 | 2,6 | 29 | <u>3,3</u> |
| | Une défaillance dans la gestion des priorités en matière de projets à réaliser | | <u>3,7</u> | | <u>3,9</u> | | 2,3 | | <u>4,2</u> |
| 15 | Difficulté de la direction à faire des choix dans les projets à réaliser | 38 | <u>3,7</u> | 38 | <u>4</u> | 28 | 2,1 | 38 | <u>4,3</u> |
| 16 | Difficulté à réaliser les étapes du processus de DNP telles qu'elles le devraient | 38 | <u>3,6</u> | 37 | <u>3,7</u> | 27 | 2,6 | 36 | <u>4,1</u> |
| | Une défaillance dans le rendement du mode de direction en contexte de transversalité | | 2,7 | | 2,9 | | 2,6 | | <u>3,4</u> |
| 19 | Difficulté des membres affectés au DNP à conjuguer avec le stress engendré par la lourdeur des tâches et des responsabilités. | 37 | 2,8 | 36 | 2,9 | 25 | 2,6 | 34 | <u>3,3</u> |
| 17 | Difficulté à obtenir l'engagement des membres envers le DNP. | 34 | <u>3,2</u> | 34 | <u>3,4</u> | 24 | 2,4 | 31 | <u>3,7</u> |
| 18 | Des coûts élevés reliés à des pertes de temps et d'argent. | 36 | 2,4 | 35 | 2,7 | 25 | 2,8 | 32 | <u>3,2</u> |

Q : Numéro de la question

Le soulignement vise à faire ressortir une moyenne élevée.

Le N varie car tous les répondants n'ont pas répondu à toutes les questions.

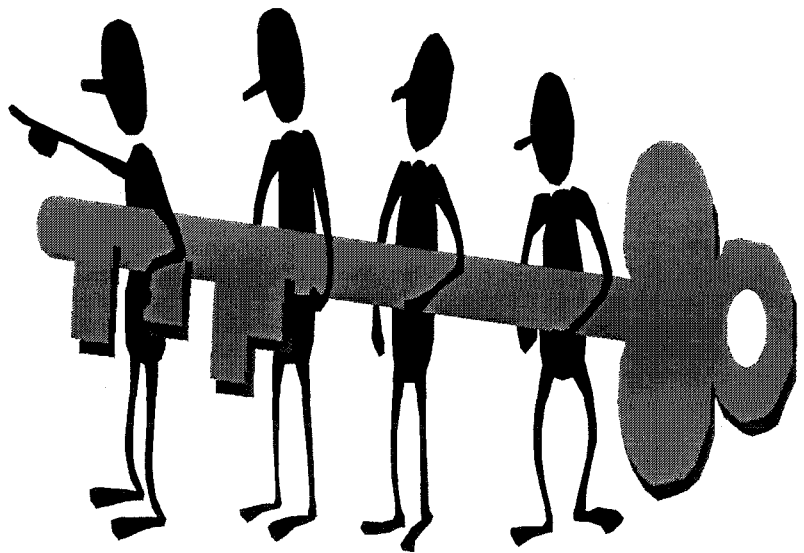
ANNEXE B

**LE DOCUMENT EXPLICATIF
LA COORDINATION :**

PROJET DE RECHERCHE DOCTORALE

La coordination

**Entre le
DNP et les
fonctions de
l'entreprise**



Projet de recherche doctorale

Réalisé par

Jocelyne Gélinas

DBA - UQTR

Automne 2003

UNE ÉTUDE RÉALISÉE DANS LE CADRE DU DOCTORAT EN ADMINISTRATION (DBA)

L'étude pour laquelle nous sollicitons la participation de votre entreprise est réalisée dans le cadre du Doctorat en administration (DBA), programme conjoint entre les universités du Québec à Trois-Rivières et de Sherbrooke. Avant d'en présenter les objectifs, ses retombées pour votre entreprise de même que les aspects relatifs à votre contribution, nous considérons comme important de vous préciser en quoi consiste le DBA.

Principalement, le DBA sous-entend une recherche appliquée de préférence à une recherche fondamentale telle que dictée par le doctorat traditionnel. Ainsi, chez les adeptes de ces deux types de recherche, le besoin de connaissance s'articulerait de façon différente. En fait, en recherche fondamentale le chercheur désire savoir, pour le simple plaisir de comprendre les fondements d'un phénomène, tandis qu'en recherche appliquée, celui-ci a déjà en tête l'emploi concret de ces nouvelles connaissances. En conséquence, le chercheur appliqué a pour but ultime de trouver une réponse à un problème vécu et souvent persistant dans les entreprises d'aujourd'hui donc, à développer des connaissances qui leur seront utiles. Quant au chercheur traditionnel, celui-ci devient l'instigateur de la formulation des problèmes de demain en visant la solution d'un problème théorique dont la préoccupation touche surtout les chercheurs intéressés.

Cette recherche appliquée est réalisée par Jocelyne Gélinas. Aspirant à une spécialisation en développement organisationnel, celle-ci s'est dotée des informations pertinentes et complètes sur le sujet afin de s'assurer de bien comprendre le vécu des entreprises à consulter ainsi que de développer les connaissances visées. Également, celle-ci bénéficie d'un encadrement et d'un appui professoral, dont les spécialités sont fort diversifiées. À noter que toutes les mesures seront prises afin d'assurer le niveau maximal de confidentialité à laquelle l'entreprise est en droit de s'attendre.

Jocelyne Gélinas
Doctorante

Camille Carrier
Directrice de thèse

L'OBJET DU PROJET DE RECHERCHE

De nombreuses études scientifiques et quelques entreprises récemment consultées font ressortir la très grande difficulté rencontrée par les gestionnaires lorsqu'il s'agit de coordonner les activités du processus de développement de nouveaux produits (DNP) avec les activités courantes de l'entreprise. Compte tenu du niveau de complexité et de l'importance de la situation pour l'efficacité de l'entreprise, il importe de vérifier quelles sont les entreprises susceptibles d'observer de tels problèmes et de les avoir résolus en totalité ou en partie. Durant l'été 2001, un sondage a été réalisé auprès de 39 membres de l'Institut de développement de produits (IDP).

De manière plus précise, ce sondage visait à vérifier auprès d'entreprises pour qui le DNP est essentiel à leur survie, si celles-ci rencontraient effectivement des problèmes de coordination découlant entre autres, a) de la double tâche et responsabilité des membres affectés au DNP, b) du manque de ressources de toutes sortes, c) de la gestion des priorités dans l'entreprise, d) des luttes de pouvoir entre les spécialistes, etc. Les résultats ont révélé qu'effectivement, les entreprises manufacturières consultées doivent toujours conjuguer avec un ensemble de problèmes dits de coordination, même si bon nombre d'entre elles ont déjà fait des tentatives pour les résoudre.

Devant de tels constats, de même qu'un intérêt manifesté par les répondants à résoudre l'ensemble des problèmes évoqués, ce projet de recherche doctorale vise spécifiquement :

1. La prise de connaissance des solutions qui ont déjà été apportées par les entreprises consultées;
2. L'élaboration de solutions nouvelles susceptibles d'être considérées comme idéales et réalisables dans un contexte manufacturier;
3. La représentation schématique des pratiques et des principes susceptibles de résoudre ces problèmes de coordination, à tout le moins de les réduire en intensité.

LES RETOMBÉES POUR L'ENTREPRISE

De nombreuses retombées découleront de la participation de l'entreprise et de quelques-uns de ses membres à la présente étude. D'une part, il s'agit de retombées individuelles touchant chaque participant. Ces résultats sont :

1. Une vue d'ensemble des problèmes de coordination et de leur possible effet sur l'efficacité de l'entreprise et la gestion dans son ensemble;
2. Une prise de conscience des liens entre les solutions déjà appliquées et leur effet sur les problèmes de coordination résolus ou persistants;
3. Un niveau de satisfaction susceptible d'être élevé chez le répondant découlant de sa participation à l'élaboration d'éventuelles solutions à ces problèmes.

D'autre part, des retombées plus collectives pourront découler de cet exercice. Il s'agit de :

1. La prise de connaissance de l'ensemble des solutions possibles aux problèmes de coordination rencontrés par le biais d'un rapport écrit;
2. La tenue d'un séminaire d'une demi-journée auprès des membres de l'entreprise participante. Ce séminaire aurait pour objectif de présenter et d'expliquer les méthodes ou les principes qui sont susceptibles d'être essentiels à la solution, à tout le moins à la réduction des problèmes de coordination entre le PDNP et les activités courantes de l'entreprise.

LA CONTRIBUTION DE L'ENTREPRISE

Les membres rencontrés. La contribution de l'entreprise consiste principalement à nous permettre de rencontrer personnellement quelques-uns de ses membres affectés au DNP. En fait, après avoir rencontré au moins un membre de la haute direction, il serait important *a priori* de rencontrer les responsables des départements concernés par le DNP, un gestionnaire de projet ainsi qu'un des membres souvent affectés aux équipes de DNP. À noter toutefois que des changements sont susceptibles de se présenter quant à la détermination du poste occupé par les participants à notre étude.

La durée de l'étude. Les entrevues, dont la durée devrait être d'environ une heure et trente minutes seront réalisées au moment qui conviendra le mieux au participant. À la suite de chaque entretien, les propos tenus seront transcrits puis remis à ce dernier afin qu'il puisse soit modifier, faire des ajouts ou tout simplement approuver notre compréhension des informations transmises. Ainsi, selon le souhait de l'entreprise participante, nous pourrions tenir celle-ci au courant du niveau d'avancement des résultats.

Les membres de quatre à six entreprises seront consultés en assurant un chevauchement de la période d'enquête accordée à chacune d'entre elles. La consultation globale est susceptible de s'échelonner sur une période pouvant aller de six mois à huit mois.

La confidentialité de l'entreprise et des participants. Un document assurant la confidentialité de l'entreprise et des propos tenus par les participants à l'étude sera dûment signé et remis aux personnes concernées. Également, lors de chacune des rencontres avec les participants, l'objet de l'étude sera explicité de même que la problématique étudiée.

ANNEXE C

LE CONSENTEMENT DES ENTREPRISES

CONSENTEMENT DE L'ENTREPRISE À PARTICIPER À LA RECHERCHE PORTANT SUR :
la coordination entre le développement de nouveaux produits
et les départements de l'entreprise

Je soussigné (e) _____ au nom de _____
accepte librement de participer à une recherche portant sur la coordination entre le
développement de nouveaux produits et les départements de l'entreprise.

Objectifs de la recherche

- La prise de connaissance de l'ensemble des solutions déjà apportées par les entreprises consultées;
- L'élaboration de solutions nouvelles susceptibles d'être considérées idéales et réalisables dans un contexte manufacturier;
- La représentation schématique des méthodes et des principes susceptibles de résoudre, à tout le moins de réduire ces problèmes de coordination.

Avantages de participer à la recherche

Les retombées de cette recherche pour les entreprises ainsi que pour les participants sont :

- La prise de connaissance de l'ensemble des solutions possibles au problème de coordination rencontré, résultats présentés sous forme de rapport écrit;
- La tenue d'un séminaire d'une demi-journée auprès des membres de l'entreprise participante. Ce séminaire aurait pour objectif de présenter et d'expliquer les méthodes ou les principes susceptibles d'être essentiels à la solution, à tout le moins à la réduction des problèmes de coordination entre le PDNP et les activités courantes de l'entreprise;
- Une vue d'ensemble des problèmes de coordination et de leur possible effet sur l'efficacité de l'entreprise et la gestion dans son ensemble;
- Une prise de conscience des liens entre les solutions déjà appliquées et leur effet sur les problèmes de coordination résolus ou persistants;
- Un niveau de satisfaction susceptible d'être élevé chez le répondant découlant de sa participation à l'élaboration d'éventuelles solutions à ces problèmes.

Confidentialité des propos tenus

Les informations recueillies dans le cadre de cette recherche demeurent strictement confidentielles. Un acronyme sera substitué au nom de l'entreprise afin d'assurer la confidentialité des résultats. Les données seront traitées globalement, c'est-à-dire en tenant compte de l'ensemble des entreprises, assurant ainsi l'incapacité à reconnaître ou à identifier les participants à la recherche. Les instruments d'entrevue, incluant l'enregistrement audio, demeureront en possession de la doctorante, Madame Jocelyne Gélinas.

Participation volontaire à la recherche

Au nom de l'entreprise, je reconnais que notre participation à cette recherche est tout à fait volontaire et que ses membres sont libres d'accepter d'y participer. Je certifie que la recherche nous a été expliquée verbalement, qu'on a répondu à nos questions et qu'on nous a laissé le temps nécessaire pour prendre une décision. L'entreprise peut en tout temps se retirer de la recherche.

Responsabilité de la recherche

Cette recherche sera réalisée par madame Jocelyne Gélinas, étudiante au doctorat en administration sous la supervision de la directrice de la recherche, Madame Camille Carrier.

À titre de répondant (e) de l'entreprise, j'ai lu l'information ci-dessus et j'accepte volontairement que l'entreprise participe à cette recherche. Une copie de ce consentement m'a été remise.

Signé

à : _____ Le : _____

Signature du répondant : _____ Entreprise : _____

Signature du chercheur : _____

ANNEXE D

LE CONSENTEMENT DES RÉPONDANTS

CONSENTEMENT DU RÉPONDANT À PARTICIPER À LA RECHERCHE PORTANT SUR :
la coordination entre le développement de nouveaux produits
et les départements de l'entreprise.

Je soussigné(e) _____ accepte librement de participer à une recherche portant sur la coordination entre le développement de nouveaux produits et les départements de l'entreprise.

Objectifs de la recherche

- La prise de connaissance de l'ensemble des solutions déjà apportées par les entreprises consultées;
- L'élaboration de solutions nouvelles susceptibles d'être considérées comme idéales et réalisables dans un contexte manufacturier;
- La représentation schématique des méthodes et des principes susceptibles de résoudre, à tout le moins de réduire ces problèmes de coordination.

Avantages de participer à la recherche

Les retombées de cette étude pour les entreprises ainsi que pour les participants sont :

- La prise de connaissance de l'ensemble des solutions possibles au problème de coordination rencontré, résultats présentés sous forme de rapport écrit;
- La tenue d'un séminaire d'une demi-journée auprès des membres de l'entreprise participante. Ce séminaire aurait pour objectif de présenter et d'expliquer les méthodes ou les principes susceptibles d'être essentiels à la solution, à tout le moins à la réduction des problèmes de coordination entre le PDNP et les activités courantes de l'entreprise;
- Une vue d'ensemble des problèmes de coordination et de leur possible effet sur l'efficacité de l'entreprise et la gestion dans son ensemble;
- Une prise de conscience des liens entre les solutions déjà appliquées et leur effet sur les problèmes de coordination résolus ou persistants;
- Un niveau de satisfaction susceptible d'être élevé chez le répondant découlant de sa participation à l'élaboration d'éventuelles solutions à ces problèmes.

Confidentialité des propos tenus

Les informations recueillies dans le cadre de cette recherche demeurent strictement confidentielles. Un acronyme sera substitué au nom du répondant afin d'assurer la confidentialité des résultats. Les données seront traitées globalement, c'est-à-dire pour l'ensemble des entreprises, assurant ainsi l'incapacité à reconnaître ou à identifier les participants à la recherche. Les instruments d'entrevue, incluant l'enregistrement audio, demeureront en possession de la doctorante, Madame Jocelyne Gélinas.

Participation volontaire à la recherche

Je reconnais que ma participation à cette recherche est tout à fait volontaire et que je suis libre d'accepter d'y participer. Je certifie qu'on m'a expliqué verbalement la recherche, qu'on a répondu à mes questions et qu'on m'a laissé le temps nécessaire pour prendre une décision. Je peux en tout temps me retirer de la recherche.

Responsabilité de la recherche

Cette recherche sera réalisée par madame Jocelyne Gélinas, étudiante au doctorat en administration sous la supervision de la directrice de la recherche, Madame Camille Carrier.

Ce document est accompagné d'une grille d'entrevue qui n'est pas distribuée et sert uniquement d'aide-mémoire; un magnétophone est utilisé lors des entrevues.

J'ai lu l'information ci-dessus et je choisis volontairement de participer à cette recherche. Un exemplaire de ce consentement m'a été remis.

Signé

à : _____ Le : _____

Signature du répondant : _____ Entreprise : _____

Signature du chercheur : _____

ANNEXE E

LA LETTRE DE REMERCIEMENTS

Trois-Rivières, le (jour, mois, année)

Nom de l'entreprise

Nom du répondant

Adresse de l'entreprise

Objet : Lettre de remerciements

Monsieur ... ,

Merci infiniment de m'avoir accordé plusieurs heures de votre précieux temps lors de notre dernier entretien.

Votre accueil chaleureux et votre grande disponibilité à répondre à l'ensemble de mes questions ont été grandement reconnus et les informations obtenues seront d'une grande utilité.

Merci, encore une fois, de votre contribution et soyez assuré, Monsieur ... , de l'expression de ma grande considération.

Bien à vous,

Jocelyne Gélinas, M.Sc.

Étudiante au doctorat en administration

UQTR

ANNEXE F

LE GUIDE D'ENTRETIEN

L'INTÉGRATION DU PDNP AU FONCTIONNEMENT GÉNÉRAL DE L'ENTREPRISE

Guide d'entretien

Automne 2002

- **DÉFINITION DU MODE DE FONCTIONNEMENT ACTUEL EN DNP**
- **LES PROBLÈMES D'INTÉGRATION RENCONTRÉS**
- **LES MÉTHODES ACTUELLES**
- **LES MÉTHODES SOUHAITABLES OU VISÉES**

MODE DE FONCTIONNEMENT ACTUEL EN DNP

TOUS LES RÉPONDANTS :

1. NOMBRE D'ÉTAPES DU PROCESSUS;
2. LES SPÉCIALITÉS QUI Y SONT CONCERNÉES;
3. INSTIGATEUR DU PDNP ACTUEL (niveau d'implication de la HD);
4. RESPONSABLE DE LA RÉUSSITE - (se fait taper dessus lors d'un échec).

LES AUTRES DÉPARTEMENTS QUE R&D :

- PERCEPTION DE CETTE RÉALITÉ EN MATIÈRE D'ATTRIBUTION DU SUCCÈS;
- PERCEPTION DE LEUR RESPONSABILITÉ DANS LE SUCCÈS;
- NIVEAU D'APPROPRIATION DU PROJET - À Y ADHÉRER.

5. QUESTION 20 - ACCEPTATION QUE LE SUCCÈS REVIENT AUX MEMBRES R&D.

20. Certains membres de l'EDP acceptent difficilement que l'entière responsabilité de la réalisation, donc du succès du projet de DNP, revienne au département d'ingénierie et/ou de R&D.

| | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------|---|--------------------|---|-------------------|
| | <i>Ne s'applique pas</i> | | | | | |
| | | <i>Pas du tout</i> | | <i>Assez</i> | | <i>Énorme</i> |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Jusqu'à quel point <u>vivez-vous</u> cette situation? | <input type="checkbox"/> | | | | | |
| <hr/> | | | | | | |
| | <i>Ne s'applique pas</i> | | | | | |
| | | <i>Pas du tout</i> | | <i>Assez</i> | | <i>Énorme</i> |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Selon vous, jusqu'à quel point cette situation a un <u>effet négatif</u> sur le succès en général du projet de DNP? | <input type="checkbox"/> | | | | | |
| <hr/> | | | | | | |
| | <i>Ne s'applique pas</i> | | | | | |
| | | <i>Pas du tout</i> | | <i>50% résolue</i> | | <i>Totalement</i> |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Jusqu'à quel point avez-vous <u>déjà résolu</u> cette situation? | <input type="checkbox"/> | | | | | |
| <hr/> | | | | | | |
| | <i>Ne s'applique pas</i> | | | | | |
| | | <i>Pas du tout</i> | | <i>Assez</i> | | <i>Énorme</i> |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S'il devenait possible d'améliorer cette situation, jusqu'à quel point seriez-vous <u>intéressé à vous y pencher</u> ? | <input type="checkbox"/> | | | | | |

PRATIQUES ACTUELLES

PRATIQUES IDÉALES

EXIGENCES / CAPACITÉS ACTUELLES

LES PROBLÈMES DE COORDINATION RENCONTRÉS

LES MOYENS APPLIQUÉS ET SOUHAITABLES

CHEVAUCHEMENT ENTRE LES ACTIVITÉS

OBJECTIFS - RESPONSABILITÉ - RENDRE DES COMPTES

1. Certains membres de l'EDP doivent RENCONTRER à la fois les OBJECTIFS de leur DÉPARTEMENT respectif et ceux du PROJET de DNP.

| | | | | | | |
|--|--------------------------|-------------|-------------|------------|---|---|
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | Assez | Énormément | | |
| Jusqu'à quel point <u>vivez-vous</u> cette situation? | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <hr/> | | | | | | |
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | Assez | Énormément | | |
| Selon vous, jusqu'à quel point cette situation a un <u>effet négatif sur le succès</u> en général du projet de DP? | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <hr/> | | | | | | |
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | 50% résolue | Totalement | | |
| Jusqu'à quel point avez-vous <u>déjà résolu</u> cette situation? | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <hr/> | | | | | | |
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | Assez | Énormément | | |
| S'il devenait possible d'améliorer cette situation, jusqu'à quel point seriez-vous <u>intéressé à vous y pencher</u> ? | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

2. Certains membres de l'EDP doivent ASSUMER LES RESPONSABILITÉS que leur confie à la fois leur chef de département respectif et le responsable du projet DP et leur RENDRE DES COMPTES.

| | | | | | | |
|--|--------------------------|-------------|-------------|------------|---|---|
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | Assez | Énormément | | |
| Jusqu'à quel point <u>vivez-vous</u> cette situation? | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <hr/> | | | | | | |
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | Assez | Énormément | | |
| Selon vous, jusqu'à quel point cette situation a un <u>effet négatif sur le succès</u> en général du projet de DP? | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <hr/> | | | | | | |
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | 50% résolue | Totalement | | |
| Jusqu'à quel point avez-vous <u>déjà résolu</u> cette situation? | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <hr/> | | | | | | |
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | Assez | Énormément | | |
| S'il devenait possible d'améliorer cette situation, jusqu'à quel point seriez-vous <u>intéressé à vous y pencher</u> ? | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- REÇOIVENT DES DIRECTIVES DES DEUX

PRATIQUES ACTUELLES

PRATIQUES IDÉALES

EXIGENCES / CAPACITÉS ACTUELLES

RÉSULTANTE DU CHEVAUCHEMENT : LA PRIORITÉ ACCORDÉE

- LES PRIORITÉS DU DÉPARTEMENT ONT PRÉSÉANCE SUR LE PROJET;
- SI ON PERÇOIT QU'IL EST SOUS LA RESPONSABILITÉ DE L'INGÉNIERIE.

3. Certains membres de l'EDP ACCORDENT PLUS D'IMPORTANCE aux priorités de leur département respectif qu'à celles rattachées au projet de DP.

| | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------|---|--------------------|---|-------------------|
| | <i>Ne s'applique pas</i> | <i>Pas du tout</i> | | <i>Assez</i> | | <i>Énormément</i> |
| <i>Jusqu'à quel point vivez-vous cette situation?</i> | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <hr/> | | | | | | |
| | <i>Ne s'applique pas</i> | <i>Pas du tout</i> | | <i>Assez</i> | | <i>Énormément</i> |
| <i>Selon vous, jusqu'à quel point cette situation a un effet négatif sur le succès en général du projet de DNP?</i> | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <hr/> | | | | | | |
| | <i>Ne s'applique pas</i> | <i>Pas du tout</i> | | <i>50% résolue</i> | | <i>Totalement</i> |
| <i>Jusqu'à quel point avez-vous déjà résolu cette situation?</i> | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <hr/> | | | | | | |
| | <i>Ne s'applique pas</i> | <i>Pas du tout</i> | | <i>Assez</i> | | <i>Énormément</i> |
| <i>S'il devenait possible d'améliorer cette situation, jusqu'à quel point seriez-vous intéressé à vous y pencher?</i> | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <hr/> | | | | | | |

PRATIQUES ACTUELLES

PRATIQUES IDÉALES

EXIGENCES / CAPACITÉS ACTUELLES

MANQUE DE RESSOURCES

4. Il manque souvent des MEMBRES de l'ÉDP LORS DES RÉUNIONS organisées dans le cadre du projet de DNP.

- SOLLICITER CONSTAMMENT CERTAINS MEMBRES;
- S'ASSURER DE LA PARTICIPATION DE CERTAINS MEMBRES AUX RÉUNIONS.

| | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------|---|--------------------|---|-------------------|
| | <i>Ne s'applique pas</i> | <i>Pas du tout</i> | | <i>Assez</i> | | <i>Énormément</i> |
| <i>Jusqu'à quel point vivez-vous cette situation?</i> | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <hr/> | | | | | | |
| | <i>Ne s'applique pas</i> | <i>Pas du tout</i> | | <i>Assez</i> | | <i>Énormément</i> |
| <i>Selon vous, jusqu'à quel point cette situation a un effet négatif sur le succès en général du projet de DP?</i> | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <hr/> | | | | | | |
| | <i>Ne s'applique pas</i> | <i>Pas du tout</i> | | <i>50% résolue</i> | | <i>Totalement</i> |
| <i>Jusqu'à quel point avez-vous déjà résolu cette situation?</i> | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <hr/> | | | | | | |
| | <i>Ne s'applique pas</i> | <i>Pas du tout</i> | | <i>Assez</i> | | <i>Énormément</i> |
| <i>S'il devenait possible d'améliorer cette situation, jusqu'à quel point seriez-vous intéressé à vous y pencher?</i> | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

5. Les RESSOURCES HUMAINES de l'entreprise NE SUFFISENT PAS pour combler à la fois les besoins des départements et ceux relatifs aux projets de DNP.

- MANQUE DE TEMPS POUR RÉALISER L'ENSEMBLE DES TÂCHES ASSIGNÉES (DÉPARTEMENT ET PROJET).

| | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------|---|--------------------|---|-------------------|
| | <i>Ne s'applique pas</i> | <i>Pas du tout</i> | | <i>Assez</i> | | <i>Énormément</i> |
| <i>Jusqu'à quel point vivez-vous cette situation?</i> | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <hr/> | | | | | | |
| | <i>Ne s'applique pas</i> | <i>Pas du tout</i> | | <i>Assez</i> | | <i>Énormément</i> |
| <i>Selon vous, jusqu'à quel point cette situation a un effet négatif sur le succès en général du projet de DP?</i> | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <hr/> | | | | | | |
| | <i>Ne s'applique pas</i> | <i>Pas du tout</i> | | <i>50% résolue</i> | | <i>Totalement</i> |
| <i>Jusqu'à quel point avez-vous déjà résolu cette situation?</i> | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <hr/> | | | | | | |
| | <i>Ne s'applique pas</i> | <i>Pas du tout</i> | | <i>Assez</i> | | <i>Énormément</i> |
| <i>S'il devenait possible d'améliorer cette situation, jusqu'à quel point seriez-vous intéressé à vous y pencher?</i> | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

PRATIQUES ACTUELLES

PRATIQUES IDÉALES

EXIGENCES / CAPACITÉS ACTUELLES

PRIORITÉ EN MATIÈRE DE RESSOURCES

6. Les BESOINS DES DÉPARTEMENTS en matière de ressources ONT PRIORITÉ sur ceux relatifs au projet de DNP.

| | | | | | | | |
|--|--------------------------|--|--------------------|---|--------------------|---|-------------------|
| | <i>Ne s'applique pas</i> | | <i>Pas du tout</i> | | <i>Assez</i> | | <i>Énormément</i> |
| <i>Jusqu'à quel point <u>vivez-vous</u> cette situation?</i> | <input type="checkbox"/> | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <hr/> | | | | | | | |
| | <i>Ne s'applique pas</i> | | <i>Pas du tout</i> | | <i>Assez</i> | | <i>Énormément</i> |
| <i>Selon vous, jusqu'à quel point cette situation a un <u>effet négatif</u> sur le succès en général du projet de DNP?</i> | <input type="checkbox"/> | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <hr/> | | | | | | | |
| | <i>Ne s'applique pas</i> | | <i>Pas du tout</i> | | <i>50% résolue</i> | | <i>Totalement</i> |
| <i>Jusqu'à quel point avez-vous <u>déjà résolu</u> cette situation?</i> | <input type="checkbox"/> | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <hr/> | | | | | | | |
| | <i>Ne s'applique pas</i> | | <i>Pas du tout</i> | | <i>Assez</i> | | <i>Énormément</i> |
| <i>S'il devenait possible d'améliorer cette situation, jusqu'à quel point seriez-vous <u>intéressé à vous y pencher</u>?</i> | <input type="checkbox"/> | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <hr/> | | | | | | | |

PRATIQUES ACTUELLES

PRATIQUES IDÉALES

EXIGENCES / CAPACITÉS ACTUELLES

MANQUE D'INFORMATION - D'ASSISTANCE

7. Il est souvent **DIFFICILE** (long) **D'OBTENIR L'INFORMATION SECONDAIRE** nécessaire à la réalisation du projet de DP. Exemples : coût des composantes - données statistiques sur les clients, sur les garanties/produits, etc.

| | | | | | | |
|---|--------------------------|-------------|-------------|------------|---|---|
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | Assez | Énormément | | |
| Jusqu'à quel point <u>vivez-vous</u> cette situation? | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <hr/> | | | | | | |
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | Assez | Énormément | | |
| Selon vous, jusqu'à quel point cette situation a un <u>effet négatif</u> sur le succès en général du projet de DNP? | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <hr/> | | | | | | |
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | 50% résolue | Totalement | | |
| Jusqu'à quel point avez-vous <u>déjà résolu</u> cette situation? | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <hr/> | | | | | | |
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | Assez | Énormément | | |
| S'il devenait possible d'améliorer cette situation, jusqu'à quel point seriez-vous <u>intéressé</u> à vous y pencher? | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

8. Il est souvent **DIFFICILE** **D'OBTENIR**, en temps nécessaire, **L'ASSISTANCE DE CERTAINS SPÉCIALISTES** lors de situations imprévues.

| | | | | | | |
|---|--------------------------|-------------|-------------|------------|---|---|
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | Assez | Énormément | | |
| Jusqu'à quel point <u>vivez-vous</u> cette situation? | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <hr/> | | | | | | |
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | Assez | Énormément | | |
| Selon vous, jusqu'à quel point cette situation a un <u>effet négatif</u> sur le succès en général du projet de DP? | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <hr/> | | | | | | |
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | 50% résolue | Totalement | | |
| Jusqu'à quel point avez-vous <u>déjà résolu</u> cette situation? | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <hr/> | | | | | | |
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | Assez | Énormément | | |
| S'il devenait possible d'améliorer cette situation, jusqu'à quel point seriez-vous <u>intéressé</u> à vous y pencher? | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

PRATIQUES ACTUELLES

PRATIQUES IDÉALES

EXIGENCES / CAPACITÉS ACTUELLES

PARTICIPATION DE LA DIRECTION (IMPLICATION PERSONNELLE)

(P.D.G., V.-P., DIRECTEUR FONCTIONNEL)

CRÉDIBILITÉ DU PDNP AUX YEUX DE LA DIRECTION

- LA HAUTE DIRECTION SOUTIENT FERMEMENT NOS DÉMARCHES EN MATIÈRE DE DNP. MAIS COMMENT?
- LE MESSAGE EST TIÈDE À L'ÉGARD DE LA MANIÈRE DE FAIRE DU DNP.

9. Les (AUTRES) membres de la DIRECTION ne sont pas CONVAINCUS que notre FAÇON DE DÉVELOPPER nos produits est la MEILLEURE (la plus efficace).

| | | | | | | |
|--|---|--------------------------------------|----------|-----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|
| <p><i>Jusqu'à quel point vivez-vous cette situation avec le P.D.G. et les V.-P.?</i></p> | <p>Ne s'applique pas</p> <input type="checkbox"/> | <p>Pas du tout d'accord</p> <p>1</p> | <p>2</p> | <p>D'accord</p> <p>3</p> | <p>Tout à fait d'accord</p> <p>4</p> | <p>5</p> |
| <p><i>Jusqu'à quel point vivez-vous cette situation avec les directeurs de département?</i></p> | <p>Ne s'applique pas</p> <input type="checkbox"/> | <p>Pas du tout d'accord</p> <p>1</p> | <p>2</p> | <p>D'accord</p> <p>3</p> | <p>Tout à fait d'accord</p> <p>4</p> | <p>5</p> |
| <hr/> | | | | | | |
| <p><i>Selon vous, jusqu'à quel point cette situation a un effet négatif sur le succès en général du projet de DNP?</i></p> | <p>Ne s'applique pas</p> <input type="checkbox"/> | <p>Pas du tout</p> <p>1</p> | <p>2</p> | <p>Assez</p> <p>3</p> | <p>4</p> | <p>Énormément</p> <p>5</p> |
| <hr/> | | | | | | |
| <p><i>Jusqu'à quel point vous avez déjà résolu cette situation?</i></p> | <p>Ne s'applique pas</p> <input type="checkbox"/> | <p>Pas du tout</p> <p>1</p> | <p>2</p> | <p>50% résolue</p> <p>3</p> | <p>4</p> | <p>Totalement</p> <p>5</p> |
| <hr/> | | | | | | |
| <p><i>S'il devenait possible d'améliorer cette situation, jusqu'à quel point seriez-vous intéressé à vous y pencher?</i></p> | <p>Ne s'applique pas</p> <input type="checkbox"/> | <p>Pas du tout</p> <p>1</p> | <p>2</p> | <p>Assez</p> <p>3</p> | <p>4</p> | <p>Énormément</p> <p>5</p> |
| <hr/> | | | | | | |

PRATIQUES ACTUELLES

PRATIQUES IDÉALES

EXIGENCES / CAPACITÉS ACTUELLES

RIGUEUR DANS LE SUIVI

10. Durant le processus de développement de produits, les (AUTRES) membres de la HAUTE DIRECTION ne sont PAS RIGoureux dans le SUIVI des PLANS D'ACTION.

| | | | | | | |
|---|--|----------------------------------|---|----------------------|----------------------------------|------------------------|
| <i>Jusqu'à quel point vivez-vous cette situation avec le P.D.G. et les V.-P.?</i> | <i>Ne s'applique pas</i> <input type="checkbox"/> | <i>Pas du tout d'accord</i> 1 | 2 | <i>D'accord</i> 3 | <i>Tout à fait d'accord</i> 4 | 5 |
| <i>Jusqu'à quel point vivez-vous cette situation avec les directeurs de département?</i> | <i>Ne s'applique pas</i> <input type="checkbox"/> | <i>Pas du tout d'accord</i> 1 | 2 | <i>D'accord</i> 3 | <i>Tout à fait d'accord</i> 4 | 5 |
| <hr/> | | | | | | |
| <i>Selon vous, jusqu'à quel point cette situation a un effet négatif sur le succès en général du projet de DNP?</i> | <i>Ne s'applique pas</i> <input type="checkbox"/> | <i>Pas du tout</i> 1 | 2 | <i>Assez</i> 3 | 4 | <i>Énormément</i> 5 |
| <hr/> | | | | | | |
| <i>Jusqu'à quel point vous avez déjà résolu cette situation?</i> | <i>Ne s'applique pas</i> <input type="checkbox"/> | <i>Pas du tout</i> 1 | 2 | 50% résolue 3 | 4 | <i>Totalement</i> 5 |
| <hr/> | | | | | | |
| <i>S'il devenait possible d'améliorer cette situation, jusqu'à quel point seriez-vous intéressé à vous y pencher?</i> | <i>Ne s'applique pas</i> <input type="checkbox"/> | <i>Pas du tout</i> 1 | 2 | <i>Assez</i> 3 | 4 | <i>Énormément</i> 5 |

- LES PROJETS NE SONT PAS PRÉSENTÉS AU COMPLET;
- LE TRAVAIL N'EST PAS COMPLÉTÉ;
- LE NON-RESPECT DES ÉCHÉANCES DES LIVRABLES;
- ANNULATION DE LA RÉUNION.

PRATIQUES ACTUELLES

PRATIQUES IDÉALES

EXIGENCES / CAPACITÉS ACTUELLES

DISPONIBILITÉ DE LA DIRECTION

11. Il est DIFFICILE DE RENCONTRER les (AUTRES) membres de la HAUTE DIRECTION, lorsque le moment est venu D'APPROUVER le travail réalisé. Les rencontres sont relativement espacées.

| | | | | | | |
|---|--|----------------------------------|---|-------------------------|----------------------------------|------------------------|
| <i>Jusqu'à quel point vivez-vous cette situation avec le P.D.G. et les V.-P.?</i> | <i>Ne s'applique pas</i> <input type="checkbox"/> | <i>Pas du tout d'accord</i> 1 | 2 | <i>D'accord</i> 3 | <i>Tout à fait d'accord</i> 4 | 5 |
| <i>Jusqu'à quel point vivez-vous cette situation avec les directeurs de département?</i> | <i>Ne s'applique pas</i> <input type="checkbox"/> | <i>Pas du tout d'accord</i> 1 | 2 | <i>D'accord</i> 3 | <i>Tout à fait d'accord</i> 4 | 5 |
| <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> | | | | | | |
| <i>Selon vous, jusqu'à quel point cette situation a un effet négatif sur le succès en général du projet de DNP?</i> | <i>Ne s'applique pas</i> <input type="checkbox"/> | <i>Pas du tout</i> 1 | 2 | <i>Assez</i> 3 | 4 | <i>Énormément</i> 5 |
| <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> | | | | | | |
| <i>Jusqu'à quel point vous avez déjà résolu cette situation?</i> | <i>Ne s'applique pas</i> <input type="checkbox"/> | <i>Pas du tout</i> 1 | 2 | <i>50% résolue</i> 3 | 4 | <i>Totalement</i> 5 |
| <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> | | | | | | |
| <i>S'il devenait possible d'améliorer cette situation, jusqu'à quel point seriez-vous intéressé à vous y pencher?</i> | <i>Ne s'applique pas</i> <input type="checkbox"/> | <i>Pas du tout</i> 1 | 2 | <i>Assez</i> 3 | 4 | <i>Énormément</i> 5 |
| <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> | | | | | | |

- **FRÉQUENCE DES RENCONTRES.**

PRATIQUES ACTUELLES

PRATIQUES IDÉALES

EXIGENCES / CAPACITÉS ACTUELLES

LUTTE DE POUVOIR

LES AUTRES DÉPARTEMENTS DÉSIRENT CONSERVER LEUR INFLUENCE.

12. On sent bien une LUTTE DE POUVOIR entre le responsable du projet et les DIRECTEURS DE DÉPARTEMENT rattachés au projet de DP - chacun semble vouloir réclamer ce qui lui est dû.

| | | | | |
|---|--------------------------|--------------------|--------------------|-------------------|
| | <i>Ne s'applique pas</i> | <i>Pas du tout</i> | <i>Assez</i> | <i>Énormément</i> |
| | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 |
| | <input type="checkbox"/> | 4 | 5 | |
| <i>Jusqu'à quel point vivez-vous cette situation?</i> | | | | |
| <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> | | | | |
| | <i>Ne s'applique pas</i> | <i>Pas du tout</i> | <i>Assez</i> | <i>Énormément</i> |
| | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 |
| | <input type="checkbox"/> | 4 | 5 | |
| <i>Selon vous, jusqu'à quel point cette situation a un effet négatif sur le succès en général du projet de DP?</i> | | | | |
| <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> | | | | |
| | <i>Ne s'applique pas</i> | <i>Pas du tout</i> | <i>50% résolue</i> | <i>Totalement</i> |
| | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 |
| | <input type="checkbox"/> | 4 | 5 | |
| <i>Jusqu'à quel point avez-vous déjà résolu cette situation?</i> | | | | |
| <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> | | | | |
| | <i>Ne s'applique pas</i> | <i>Pas du tout</i> | <i>Assez</i> | <i>Énormément</i> |
| | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 |
| | <input type="checkbox"/> | 4 | 5 | |
| <i>S'il devenait possible d'améliorer cette situation, jusqu'à quel point seriez-vous intéressé à vous y pencher?</i> | | | | |

PRATIQUES ACTUELLES

PRATIQUES IDÉALES

EXIGENCES / CAPACITÉS ACTUELLES

LES AUTRES DÉPARTEMENTS NE DÉSIRENT PAS PARTAGER L'AUTORITÉ

13. Les directeurs de département manifestent un certain malaise à partager leur autorité et leur contrôle avec les responsables de projet en matière de DNP.

| | | | | | | |
|---|--------------------------|-------------|-------------|------------|---|---|
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | Assez | Énormément | | |
| Jusqu'à quel point <u>vivez-vous</u> cette situation? | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <hr/> | | | | | | |
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | Assez | Énormément | | |
| Selon vous, jusqu'à quel point cette situation a un <u>effet négatif</u> sur le succès en général du projet de DNP? | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <hr/> | | | | | | |
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | 50% résolue | Totalement | | |
| Jusqu'à quel point avez-vous <u>déjà résolu</u> cette situation? | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <hr/> | | | | | | |
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | Assez | Énormément | | |
| S'il devenait possible d'améliorer cette situation, jusqu'à quel point seriez-vous <u>intéressé</u> à vous y pencher? | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <hr/> | | | | | | |

14. Le RESPONSABLE DU PROJET en DP ne peut en aucun temps EXERCER UNE PRESSION sur les membres de l'EDP afin de s'assurer qu'ils EFFECTUENT LEURS TÂCHES en matière de DNP dans les délais prescrits.

LEUR AUTORITÉ SUR LES MEMBRES LORS DE LA RÉALISATION DES LIVRABLES (SOUMISSION, PLAN, ETC.).

| | | | | | | |
|---|--------------------------|-------------|-------------|------------|---|---|
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | Assez | Énormément | | |
| Jusqu'à quel point <u>vivez-vous</u> cette situation? | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <hr/> | | | | | | |
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | Assez | Énormément | | |
| Selon vous, jusqu'à quel point cette situation a un <u>effet négatif</u> sur le succès en général du projet de DNP? | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <hr/> | | | | | | |
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | 50% résolue | Totalement | | |
| Jusqu'à quel point avez-vous <u>déjà résolu</u> cette situation? | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <hr/> | | | | | | |
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | Assez | Énormément | | |
| S'il devenait possible d'améliorer cette situation, jusqu'à quel point seriez-vous <u>intéressé</u> à vous y pencher? | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <hr/> | | | | | | |

PRATIQUES ACTUELLES

PRATIQUES IDÉALES

EXIGENCES / CAPACITÉS ACTUELLES

GESTION DES PRIORITÉS

ENGORGEMENT EN RAISON DE LA DIFFICULTÉ À GÉRER LES PRIORITÉS EN MATIÈRE DE PROJET

15. La SURCHARGE DES MEMBRES de l'EDP pourrait être due au fait que la HAUTE DIRECTION rencontre de la difficulté à GÉRER SES PRIORITÉS en matière de projets.

| | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------|--------------------|-------------------|
| | <i>Ne s'applique pas</i> | <input type="checkbox"/> | <i>Pas du tout</i> | <i>Assez</i> | <i>Énormément</i> |
| <i>Jusqu'à quel point vivez-vous cette situation?</i> | | | 1 | 2 | 3 4 5 |
| <hr/> | | | | | |
| | <i>Ne s'applique pas</i> | <input type="checkbox"/> | <i>Pas du tout</i> | <i>Assez</i> | <i>Énormément</i> |
| <i>Selon vous, jusqu'à quel point cette situation a un effet négatif sur le succès en général du projet de DNP?</i> | | | 1 | 2 3 | 4 5 |
| <hr/> | | | | | |
| | <i>Ne s'applique pas</i> | <input type="checkbox"/> | <i>Pas du tout</i> | <i>50% résolue</i> | <i>Totalement</i> |
| <i>Jusqu'à quel point avez-vous déjà résolu cette situation?</i> | | | 1 | 2 3 | 4 5 |
| <hr/> | | | | | |
| | <i>Ne s'applique pas</i> | <input type="checkbox"/> | <i>Pas du tout</i> | <i>Assez</i> | <i>Énormément</i> |
| <i>S'il devenait possible d'améliorer cette situation, jusqu'à quel point seriez-vous intéressé à vous y pencher?</i> | | | 1 | 2 3 | 4 5 |

16. Certaines ÉTAPES du processus de DP sont parfois RACCOURCIES, voire complètement ÉLIMINÉES, afin d'accélérer la mise en production d'un nouveau produit.

| | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------|--------------------|-------------------|
| | <i>Ne s'applique pas</i> | <input type="checkbox"/> | <i>Pas du tout</i> | <i>Assez</i> | <i>Énormément</i> |
| <i>Jusqu'à quel point vivez-vous cette situation?</i> | | | 1 | 2 | 3 4 5 |
| <hr/> | | | | | |
| | <i>Ne s'applique pas</i> | <input type="checkbox"/> | <i>Pas du tout</i> | <i>Assez</i> | <i>Énormément</i> |
| <i>Selon vous, jusqu'à quel point cette situation a un effet négatif sur le succès en général du projet de DNP?</i> | | | 1 | 2 3 | 4 5 |
| <hr/> | | | | | |
| | <i>Ne s'applique pas</i> | <input type="checkbox"/> | <i>Pas du tout</i> | <i>50% résolue</i> | <i>Totalement</i> |
| <i>Jusqu'à quel point avez-vous déjà résolu cette situation?</i> | | | 1 | 2 3 | 4 5 |
| <hr/> | | | | | |
| | <i>Ne s'applique pas</i> | <input type="checkbox"/> | <i>Pas du tout</i> | <i>Assez</i> | <i>Énormément</i> |
| <i>S'il devenait possible d'améliorer cette situation, jusqu'à quel point seriez-vous intéressé à vous y pencher?</i> | | | 1 | 2 3 | 4 5 |

- PRIORITÉ ACCORDÉE À L'AMÉLIORATION DES PRODUITS EXISTANTS PAR RAPPORT AU DÉVELOPPEMENT DE NOUVEAUX PRODUITS.

PRATIQUES ACTUELLES

PRATIQUES IDÉALES

EXIGENCES / CAPACITÉS ACTUELLES

MODE DE DIRECTION RÉALISATION DU PROJET DE DNP

ENGAGEMENT DES MEMBRES

17. Certains MEMBRES de l'EDP ont de la difficulté à S'ENGAGER PLEINEMENT dans la réalisation du projet de DNP étant donné qu'ils n'y travaillent QU'À MI-TEMPS.

| | | | | |
|---|--------------------------|--------------------|--------------|-------------------|
| | <i>Ne s'applique pas</i> | <i>Pas du tout</i> | <i>Assez</i> | <i>Énormément</i> |
| <i>Jusqu'à quel point vivez-vous cette situation?</i> | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 |
| <i>Selon vous, jusqu'à quel point cette situation a un effet négatif sur le succès en général du projet de DNP?</i> | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 |
| <i>Jusqu'à quel point avez-vous déjà résolu cette situation?</i> | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 |
| <i>S'il devenait possible d'améliorer cette situation, jusqu'à quel point seriez-vous intéressé à vous y pencher?</i> | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 |

- TOUS LES MEMBRES SONT À L'OEUVRE À MI-TEMPS;
- QUI EST À TEMPS PLEIN?

CAPACITÉ D'ADAPTATION AU FONCTIONNEMENT EN DNP

- DIFFÉRENCES ENTRE LE MODE DE FONCTIONNEMENT ENTRE L'INGÉNIERIE (PROJET) ET LES AUTRES DÉPARTEMENTS (VERTICAL);
- HABILITÉ DES AUTRES DÉPARTEMENTS AU MODE PROJET;
- CAPACITÉ D'ABSTRACTION + CONJUGUER AVEC LE FLOU — PRODUIT NON ENCORE DÉFINI OU DESSINÉ.

PRATIQUES ACTUELLES

PRATIQUES IDÉALES

EXIGENCES / CAPACITÉS ACTUELLES

LOURDEUR DE LA GESTION

COÛTS

- 18. Le MODE DE DIRECTION actuel utilisé pour la réalisation du projet de DNP est LOURD À GÉRER et entraîne des COÛTS de toutes sortes.** *Exemples : rencontres excessives, obligation de former le personnel, lenteur du processus de prise de décision, etc.*

| | | | | | | |
|--|--------------------------|-------------|---|-------------|---|------------|
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | | Assez | | Énormément |
| | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Jusqu'à quel point vivez-vous cette situation? | | | | | | |
| <hr/> | | | | | | |
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | | Assez | | Énormément |
| | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Selon vous, jusqu'à quel point cette situation a un effet négatif sur le succès en général du projet de DNP? | | | | | | |
| <hr/> | | | | | | |
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | | 50% résolue | | Totalement |
| | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Jusqu'à quel point avez-vous déjà résolu cette situation? | | | | | | |
| <hr/> | | | | | | |
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | | Assez | | Énormément |
| | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S'il devenait possible d'améliorer cette situation, jusqu'à quel point seriez-vous intéressé à vous y pencher? | | | | | | |

QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

- 19. Le mode de direction actuel utilisé pour la réalisation du projet de DP affecte la qualité de vie au travail en raison, entre autres, du stress qu'il engendre chez les membres de l'EDP.**

| | | | | | | |
|--|--------------------------|-------------|---|-------------|---|------------|
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | | Assez | | Énormément |
| | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Jusqu'à quel point vivez-vous cette situation? | | | | | | |
| <hr/> | | | | | | |
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | | Assez | | Énormément |
| | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Selon vous, jusqu'à quel point cette situation a un effet négatif sur le succès en général du projet de DP? | | | | | | |
| <hr/> | | | | | | |
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | | 50% résolue | | Totalement |
| | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Jusqu'à quel point avez-vous déjà résolu cette situation? | | | | | | |
| <hr/> | | | | | | |
| | Ne s'applique pas | Pas du tout | | Assez | | Énormément |
| | <input type="checkbox"/> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S'il devenait possible d'améliorer cette situation, jusqu'à quel point seriez-vous intéressé à vous y pencher? | | | | | | |

PRATIQUES ACTUELLES

PRATIQUES IDÉALES

EXIGENCES / CAPACITÉS ACTUELLES

COMMENTAIRES - SUGGESTIONS

ANNEXE G

LA DÉFINITION DES CONCEPTS CONCERNANT LA POLITIQUE SUR LE PARTAGE DES RESPONSABILITÉS RELATIVES AU DÉVELOPPEMENT DE NOUVEAUX PRODUITS

Tableau 21

La définition des concepts concernant la politique sur
le partage des responsabilités relatives au développement de nouveaux produits

| |
|---|
| <p align="center">LE PARTAGE DES RESPONSABILITÉS RELATIVES AU DNP</p> <p>Une division de l'ensemble des obligations à l'égard des activités de DNP entre les différentes fonctions nécessaires à leur réalisation⁵¹.</p> <p>Partage : division d'un tout en plusieurs parties pour une distribution.</p> <p>Responsabilité : obligation ou la nécessité morale de remplir un devoir, un engagement.</p> |
| <p align="center">La planification stratégique globale</p> <p>Processus structuré de planification à long terme qui mène à élaborer des stratégies (Bergeron, 2001, p. 262).</p> <p>OBJECTIFS DE DNP : la fin que recherche la réalisation du DNP (une organisation) de par son existence et ses activités (adapté de Glueck, 1976, p. 35, dans Bergeron, 2001).</p> <p>BUDGET DE DNP : un plan qui aide les gestionnaires à définir la répartition future des ressources entre divers projets ou activités de DNP (adapté de Bergeron, 2001, p. 237).</p> |
| <p align="center">La modification structurelle de l'organisation</p> <p>Changement apporté à la disposition des parties de l'organisation, mais qui n'affecte pas son essence.</p> <p>Modification : changement qui n'affecte pas l'essence de ce qui change.</p> <p>Structure : disposition des parties d'un ensemble abstrait ou d'un système complexe, qui est généralement considéré comme étant durable et caractéristique de cet ensemble.</p> <p>Création : action de donner l'existence.</p> <p>CRÉATION DU COMITÉ DE GESTION : formation d'un groupe de gestionnaires ayant pour fonction de prendre les décisions à l'égard de la gestion générale de l'entreprise.</p> <p>CRÉATION D'UNE ÉQUIPE DE TRAVAIL MATRICIEL : formation d'un « petit groupe de travailleurs aux compétences complémentaires collaborant activement à l'atteinte d'un objectif commun dont ils se considèrent collectivement responsables » (Schermerhorn <i>et al.</i>, 2002, p. 239) dont les objectifs concernent à la fois le DNP et leur département d'appartenance.</p> |

⁵¹ Les définitions sans auteur ont été tirées ou adaptées du dictionnaire Le Petit Robert (1990).

Tableau 21 (suite)

La définition des concepts concernant la politique sur
le partage des responsabilités relatives au développement de nouveaux produits

CRÉATION DE POSTE DE TRAVAIL : action d'organiser un emploi qui n'existait pas encore et par lequel on est nommé dans une hiérarchie.

MODIFICATION DE LA DESCRIPTION DU POSTE DE TRAVAIL : modification « de la description détaillée des tâches à effectuer influant les tâches secondaires et principales » (Sekiou *et al.*, 1992, p. 113).

INDÉPENDANCE DU LEADERSHIP DU DNP : situation par laquelle celui qui a pour responsabilité d'influencer les autres en matière de DNP et de les inciter à réaliser des objectifs ambitieux n'appartient à aucune fonction.

Renforcement du niveau de multidisciplinarité du DNP : action de le rendre plus fort en faisant intervenir davantage de spécialités différentes dans l'EMD.

Formalisation du membership de l'EMD : rendre précis et sans équivoque la détermination des membres de l'EMD.

L'attribution des rôles relatifs au DNP

Allouer ou répartir les comportements que les membres d'un groupe attendent d'un individu à l'égard du DNP (adapté de Bergeron, 2001).

Attribution : action d'allouer quelque chose dans un partage, une répartition.

Rôles : « Comportements que les membres d'un groupe attendent d'un individu » (Bergeron, 2001, p. 518).

HAUTE DIRECTION : gestionnaire responsable de la direction de l'entreprise - président, vice-président, directeur général.

DIRECTEUR FONCTIONNEL : gestionnaire responsable d'une fonction de l'entreprise.

GESTIONNAIRE DE PROJETS : responsable affecté à la gestion d'un projet.

MEMBRE DE L'EMD : « Membre affecté à l'équipe formée des différentes disciplines nécessaires à la réalisation d'une activité complexe » (Milot, 1999, p. 8) (p. ex : marketing, ingénierie, production, achat, etc.).

L'assistance externe

Le fait d'être secondé par quelqu'un qui provient de l'extérieur de l'entreprise.

Assistance : Le fait de venir en aide, de seconder quelqu'un, appui, secours.

Externe : qui est situé en dehors (de l'entreprise).

CONSULTANT : personne spécialisée dans un domaine donné qui donne son avis.

STAGIAIRE : personne qui fait une période d'étude pratique imposée aux candidats de certaines professions libérales ou publiques.

ACHAT D'ÉTUDES : action de monnayer pour des études déjà réalisées par d'autres.

Tableau 21 (suite)

La définition des concepts concernant la politique sur
le partage des responsabilités relatives au développement de nouveaux produits

SOUS-TRAITANT-SOUS-TRAITANCE : « Concéder en tout ou en partie les activités qui, si l'entreprise devait les réaliser elle-même, nuiraient à l'application de sa démarche stratégique » (Poulin, Montreuil et Gauvin, 1994, p. 56).

La gestion de projets

La planification, l'organisation, la direction et le contrôle des ressources d'une entreprise pour une courte durée, et dans le but de réaliser des objectifs précis (Letterer, 1973, dans : Dunn, 2001, p. 3).

TECHNIQUE : ensemble de procédés employé pour obtenir un résultat déterminé (en matière de gestion de projets).

PORTFOLIO DE PROJETS : document portant sur l'ensemble des projets que l'entreprise entend réaliser dans un délai précis.

Cote : marque servant à un classement.

Priorité : qualité de ce qui passe en premier.

COTE DE PRIORITÉ DU PROJET : marque servant à indiquer quel projet passe en premier.

SÉLECTION DES PROJETS : action de choisir les projets qui conviennent le mieux pour l'entreprise.

La cueillette et la diffusion de l'information

Le fait de rechercher et de répandre un renseignement ou un événement afin de le porter à la connaissance d'une personne ou d'un public.

Cueillette : action de prendre.

Diffusion : action de se répandre.

Information : faits, statistiques, évaluations, opinions, tous mis en mémoire, organisés et analysés (traités) (Bergeron, 2001, p. 674).

Rencontre : contact convenu ou prévu entre deux ou plusieurs personnes afin de discuter.

RENCONTRE MIXTE : rencontre où on y discute de sujets relatifs au DNP et aux autres activités de l'entreprise.

RENCONTRE DE DNP : rencontre où on n'y traite que du projet de DNP en cours de réalisation.

RENCONTRE GÉNÉRALE DE DNP : rencontre obligatoire pour tous les membres de l'EMD concernant la coordination des activités du DNP.

RENCONTRE SPÉCIALE DE DNP : rencontre obligatoire pour certains membres de l'EMD concernant la coordination des activités du DNP.

ÉCHANGE PERSONNEL : communication personnelle entre deux personnes.

Tableau 21 (suite)

La définition des concepts concernant la politique sur
le partage des responsabilités relatives au développement de nouveaux produits

| |
|---|
| PRATIQUES DE VEILLE TECHNOLOGIQUE ET COMMERCIALE : veiller à la découverte d'informations concernant l'aspect technologique et commercial de l'entreprise c'est-à-dire y faire grande attention et s'en occuper activement. |
| DOCUMENTATION ÉCRITE ET VISUELLE : écrit ou représentation servant de preuve ou de renseignement. |
| NOUVELLE TECHNOLOGIE D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION (NTIC): technologie informatisée permettant la communication et la diffusion de l'information à distance. |
| SITE INTRANET : site internet à circuit fermé et à l'intérieur de l'entreprise. |
| SYSTÈME D'AGENDA ÉLECTRONIQUE : logiciel permettant de visualiser l'emploi du temps des collègues de travail permettant de suggérer un moment pour les rencontrer. |
| PLANIFICATION DES RENCONTRES : action de prévoir et de déterminer le moment et le lieu où deux personnes ou plus se trouveront en contact de manière concertée. |
| TÉLÉ-CONFÉRENCE ET VIDÉO-CONFÉRENCE : Discussion entre des interlocuteurs qui se trouvent dans des lieux différents et qui sont reliés par des moyens de télécommunication. |

ANNEXE H

LA DÉFINITION DES CONCEPTS CONCERNANT LA POLITIQUE SUR LA LÉGITIMITÉ DE LA PARTICIPATION DES MEMBRES AU DÉVELOPPEMENT DE NOUVEAUX PRODUITS

Tableau 22

La définition des concepts concernant la politique sur la légitimité de la participation des membres au développement de nouveaux produits

LA LÉGITIMITÉ DE LA PARTICIPATION DES MEMBRES AU DNP

La reconnaissance par tous les membres de l'entreprise que l'acte d'exercer une influence, un pouvoir, un contrôle et d'intervenir activement dans tout ce qui peut influencer le DNP est chose courante dans l'entreprise (adapté de Meyer et Scott, 1982 et de Roca et Retour, 1978).

Légitimité d'une organisation : « Degré d'appui culturel pour une organisation [...] Jusqu'à quel point l'ensemble des rapports culturels établis fournit les explications pour son existence » (Meyer et Scott, 1982, p. 201, dans : Mazza et Alvarez, 2000, p. 572).

Participation des membres : « Acte d'exercer une influence, un pouvoir, un contrôle et d'intervenir activement dans tout ce qui peut influencer notre vie » (Roca et Retour, 1978, p. 2) au travail.

La formalisation de la participation des membres aux activités de DNP

Rendre précis et sans équivoque l'acte d'exercer une influence, un pouvoir, un contrôle et d'intervenir activement dans tout ce qui peut influencer le DNP (adapté de Roca et Retour, 1978).

Formalisation : réduction aux structures dont la précision et la netteté excluent toute méprise, toute équivoque.

MEMBERSHIP OFFICIEL : liste de membres qui est constituée par une autorité reconnue.

COMITÉ DE GESTION : groupe formé de gestionnaires ayant pour fonction de prendre les décisions à l'égard de la gestion générale de l'entreprise.

EMD : « équipe formée des différentes disciplines nécessaires à la réalisation d'une activité complexe » (Milot, 1999, p. 8) (p. ex : marketing, ingénierie, production, achat, etc.).

L'adaptation des pratiques de gestion des ressources humaines aux activités de DNP

L'harmonisation des mesures et des activités actuelles, impliquant des ressources humaines et visant une efficacité ainsi qu'une performance optimales de la part des individus et de l'organisation, avec les réalités du DNP (adapté de Sekiou *et al.*, 1992, p.8).

Adaptation : mettre en harmonie avec.

Pratique organisationnelle : manière habituelle d'agir pour organiser l'entreprise.

Gestion des ressources humaines : « Des mesures et des activités impliquant des ressources humaines et visant une efficacité et une performance optimales de la part des individus et de l'organisation » (Sekiou *et al.*, 1992, p. 8).

Tableau 22 (suite)

La définition des concepts concernant la politique sur la légitimité
de la participation des membres au développement de nouveaux produits

| |
|--|
| DESCRIPTION DE TÂCHES : « Description détaillée des tâches à effectuer influant les tâches secondaires et principales » (Sekiou <i>et al.</i> , 1992, p. 113). |
| ÉVALUATION DE RENDEMENT : « Ensemble de procédures systématiques destinées à juger les qualifications et les mérites des membres de l'organisation » (Sekiou <i>et al.</i> , p. 326). |
| NÉGOCIATION DU PERSONNEL : série d'entretiens, d'échanges de vues, de démarches qu'on entreprend pour parvenir à un accord concernant le partage du personnel. |
| PARTAGE DU PERSONNEL : l'action de diviser les heures de travail du personnel afin de les distribuer et de les employer à des usages différents. |
| Attribution partielle des heures : action d'allouer un certain nombre d'heures aux activités de DNP dans une répartition. |
| Attribution totale des heures : action de déterminer, de fixer le personnel dans une tâche donnée. |
| FORMATION DU PERSONNEL : « Ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels ou sociaux pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures » (Sekiou <i>et al.</i> , 1992, p. 362). |
| GESTION DE PROJETS : La planification, l'organisation, la direction et le contrôle des ressources d'une entreprise pour une courte durée, et dans le but de réaliser des objectifs précis (Letterer, 1973, dans : Dunn, 2001, p. 3). |
| STRUCTURE MATRICIELLE : « Structure reliant les diverses activités d'une fonction à un ensemble de projets particuliers » (Bergeron, 2001, p. 369). |
| PRÉOCCUPATIONS ET RÔLES DES AUTRES DISCIPLINES : inquiétudes qui occupent l'esprit des autres spécialistes ainsi que les comportements qu'on attend d'eux dans le cadre de leur spécialité. |
| APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL : « Processus d'acquisition de savoir, ainsi que de diffusion, d'interprétation et de conservation de l'information à l'échelle de l'organisation, visant à accroître son potentiel d'adaptation » (Huber, 1991, dans : Schermerhorn <i>et al.</i> , 2001, p. 314). |
| PARTICIPATION AUX RENCONTRES DE DNP : le fait d'être dans le lieu où se déroule le contact convenu ou prévu entre deux ou plusieurs personnes afin de discuter sur le DNP. |

Tableau 22 (suite)

La définition des concepts concernant la politique sur la légitimité de la participation des membres au développement de nouveaux produits

| |
|---|
| SÉLECTION DU PERSONNEL : « Processus qui consiste à choisir parmi des candidats celui qui satisfait le mieux aux exigences du poste à pourvoir et aux besoins des deux partenaires (employeur et candidat) » (Sékiou <i>et al.</i> , 1992, p. 283). |
| DIRECTEUR FONCTIONNEL : gestionnaire responsable d'une fonction de l'entreprise. |
| HAUTE DIRECTION : gestionnaire responsable de la direction de l'entreprise - président, vice-président, directeur général. |
| COMMANDITAIRE DU PROJET DE DNP : l'organisme ou l'entreprise qui contribue financièrement au projet de DNP. |
| Commanditaire : bailleur de fonds dans une société en commandite; personne qui finance une entreprise. |
| DÉTERMINANTS INDIVIDUELS : élément psychologique qui permet de déterminer la conduite, le comportement d'une personne. |
| Déterminants : élément qui détermine; qui permet de déterminer. Philo., Psycho. |
| Déterminants de la conduite, du comportement : causes psychologiques déterminantes. |
| Déterminer : indiquer et délimiter avec précision. Déterminer les détails d'une entreprise. |
| Individuel : qui a rapport à l'individu ou à la personne. |
| Élément : partie constitutive d'une chose. |

ANNEXE I

LA DÉFINITION DES CONCEPTS CONCERNANT LA POLITIQUE SUR LA PRÉSENCE DE LA HAUTE DIRECTION DURANT LE DÉVELOPPEMENT DE NOUVEAUX PRODUITS

Tableau 23

La définition des concepts concernant la politique sur la présence de la haute direction durant le développement de nouveaux produits

LA PRÉSENCE DE LA HAUTE DIRECTION DURANT LE DNP

La présence constante de la haute direction voire l'omniprésence de la présidence, de la vice-présidence ou de la direction générale, durant les activités de DNP.

Omniprésence : faculté d'être présent partout.

Haute direction : membre occupant les fonctions les plus élevées de l'entreprise comme le président, le vice-président, le directeur général.

La tenue d'un discours rassembleur

Propos tenus par les membres de la haute direction visant à promouvoir l'action commune chez les membres.

Discours : propos que l'on tient.

Rassembleur : celui qui réunit les gens autour d'une action commune.

IMPORTANCE DU DNP ET DES FONCTIONS : voir à la définition du principe fondamental de gestion du modèle théorique d'intégration des activités (chapitre 4).

SUCCÈS *A POSTERIORI* : résultats obtenus sur le marché ou dans la société, à la suite du développement d'un nouveau produit (en termes d'argent, de croissance, de commentaires, de trophées).

Succès : ce qui arrive de bon ou de mauvais à la suite d'un acte, d'un fait initial.

L'intervention dans les activités de DNP

Le recours, de la part des membres de la haute direction, à une opération énergique dans une situation relative aux activités de DNP.

Intervention : action de prendre part à; recours à un traitement énergique, à une opération.

LEADERSHIP DU PROJET : type d'influence interpersonnelle par lequel un individu amène un autre individu ou un groupe à s'acquitter de la tâche qu'il veut voir mener à bien concernant un projet en particulier.

MENTOR : guide, conseiller sage et expérimenté.

L'appréciation des membres à l'égard du DNP

Action de déterminer la valeur de quelqu'un en utilisant un moyen qui le distingue.

Récompense extrinsèque : « Récompense attribuée à un individu par quelqu'un d'autre pour un travail jugé satisfaisant » (Schermerhorn *et al.*, 2002, p. 145).

RÉCOMPENSE SYMBOLIQUE : qui constitue un signe de reconnaissance.

RÉCOMPENSE MATÉRIELLE : qui est de la nature de la matière.

ANNEXE J

LA DÉFINITION DES CONCEPTS CONCERNANT

LA POLITIQUE SUR L'APPLICATION DE LA NOTION DE CLIENT À L'INTERNE

Tableau 24

La définition des concepts concernant la politique sur
l'application de la notion de client à l'interne

L'APPLICATION DE LA NOTION DE CLIENT À L'INTERNE

La mise en pratique des connaissances ou des rudiments généralement d'usage lorsqu'il s'agit de servir un client précieux à l'entreprise (services généralement monnayables), mais cette fois, à l'endroit du coéquipier et dans le cadre des activités de DNP.

Application : mise en pratique.

Notion : objet de connaissance.

Client : personne qui achète et qui se sert toujours au même endroit.

Le développement d'une vision systémique de l'entreprise

Une façon de voir, de concevoir l'ensemble des complexités de l'entreprise en tenant compte des relations existant entre toutes ses fonctions (adaptée Bergeron, 2001, p. 61).

Développement : action de donner toute son étendue.

Théorie des systèmes : « Repose sur l'idée que, pour bien comprendre le fonctionnement d'un tout, il faut examiner les relations existant entre les parties de ce tout » (Ludwing von Bertalanffy, 1951, dans Bergeron, 2001, p. 61).

Vision : action de voir, de se représenter en esprit.

Systémique : qui se rapporte à un système dans son ensemble.

FORMATION DU PERSONNEL : « Ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels ou sociaux pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures » (Sekiou *et al.*, 1992, p. 362).

STRUCTURE MATRICIELLE : « Structure reliant les diverses activités d'une fonction à un ensemble de projets particuliers » (Bergeron, 2001, p. 369).

PRÉOCCUPATIONS ET RÔLES DES AUTRES DISCIPLINES : inquiétudes qui occupent l'esprit des autres spécialistes ainsi que les comportements qu'on attend d'eux dans le cadre de leur spécialité.

APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL : « Processus d'acquisition de savoir, ainsi que de diffusion, d'interprétation et de conservation de l'information à l'échelle de l'organisation, visant à accroître son potentiel d'adaptation » (Huber, 1991, dans : Schermerhorn *et al.*, 2001, p. 314).

PRÉSENCE AUX RENCONTRES : le fait d'être dans le lieu où se déroule le contact convenu ou prévu entre deux ou plusieurs personnes afin de discuter.

Tableau 24 (suite)

La définition des concepts concernant la politique sur
l'application de la notion de client à l'interne

La proximité du lieu de travail des membres de l'EMD

Localisation des membres dans un même endroit pour réaliser le projet de DNP (Rusinko, 1999, p. 62).

Le développement de l'équité quant au statut de client

La perception de justice dans l'appréciation de ce qui est dû à quelqu'un, appréciation qui s'exprime en termes de possibilités que d'éventuels services lui sont également rendus.

Développement : action de donner toute son étendue.

Équité : notion de la justice naturelle dans l'appréciation de ce qui est dû à chacun; conception de la justice naturelle qui n'est pas inspirée par les règles du droit en vigueur.

Statut : état, situation de fait dans la société.

Client : personne qui achète et qui se sert toujours au même endroit.

Structure matricielle : « Structure reliant les diverses activités d'une fonction à un ensemble de projets particuliers » (Bergeron, 2001, p. 369).

RENFORCEMENT DU NIVEAU DE MATRICIALITÉ : action de rendre plus forte la structure matricielle; plus il y a de fonctions dont les activités se chevauchent, plus le niveau de matricialité sera élevé.

RENDRE MATRICIEL LE DÉPARTEMENT R&D : faire en sorte que les membres du département de la R&D aient, en plus des tâches relatives à leur fonction, des responsabilités sur des projets autres que ceux du DNP.

Équipe multidisciplinaire : « équipe formée des différentes disciplines nécessaires à la réalisation d'une activité complexe » (Milot, 1999, p. 8) (p. ex : marketing, ingénierie, production, achat, etc.).

RÉALISER TOUS LES PROJETS DE DNP PAR L'EMD : faire en sorte que tous les projets de DNP soient réalisés par une équipe formée des différentes disciplines nécessaires à la réalisation de ses activités.

Le développement de la citoyenneté organisationnelle

« Comportement individuel discrétionnaire, non reconnu directement ou explicitement par le système de récompense formelle et qui favorise un fonctionnement efficace de l'organisation » (Organ, 1988a, p. 4).

ENTRAIDE : « Intérêt et réponse aux besoins des collègues de travail en relation avec l'exécution de leurs tâches » (Graham, 1994, p. 780).

SOUTIEN : « Fidélité à l'organisation et soutenance de ses intérêts et de sa réputation tant à l'interne qu'à l'externe (Graham, 1994, p. 780).

CONSCIENCE : « Comportements relatifs aux rôles organisationnels, mais dont l'intensité va au-delà du niveau requis » (Organ, 1988a, p. 9).

ANNEXE K

LA DÉFINITION DES CONCEPTS CONCERNANT LA POLITIQUE SUR LA FLEXIBILITÉ DU CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Tableau 25

La définition des concepts concernant la politique sur
la flexibilité du contexte organisationnel

LA FLEXIBILITÉ DU CONTEXTE ORGANISATIONNEL

La mise en place d'un ensemble de règles de fonctionnement permettant aux membres de s'accommoder facilement et rapidement aux circonstances souvent imprévisibles, engendrées par les activités de DNP.

Flexibilité : caractère de ce qui s'accommode facilement aux circonstances.

Organisationnel : façon dont un ensemble est constitué en vue de son fonctionnement.

Contexte : ensemble de circonstances dans lequel s'insère un fait.

Imprévisible : tout ce qui est fait ou dit sans préparation.

L'autonomie dans la gestion

Indépendance accordée au titulaire du poste pour ce qui est de l'organisation de son travail et du choix des procédures (Schermerhorn *et al.*, 2001, p. 192).

La marge de manœuvre dans la gestion

Latitude entre certaines limites dont disposerait le titulaire du poste pour réaliser ses tâches.

Marge : latitude dont on dispose entre certaines limites.

Budget : plan qui aide les gestionnaires à définir la répartition future des ressources entre divers projets ou activités (Bergeron, 2001, p. 237).

PLANIFICATION BUDGÉTAIRE : « Détermination des actions que comptent exécuter les gestionnaires afin d'atteindre leurs objectifs à l'égard du budget » (*Ibid*, p. 227).

PLANIFICATION DU PERSONNEL : processus par lequel un gestionnaire établit ses objectifs en matière de personnel et les plans de travail devant mener à leur réalisation (adapté de Bergeron, 2001, p. 12).

LISTE DE RAPPEL : liste de noms du personnel susceptible d'être rappelé pour travailler temporairement dans un des départements d'une entreprise.

POLYVALENCE DU PERSONNEL : variété des tâches pour lesquelles les membres du personnel sont habilités (adapté de Schermerhorn *et al.*, 2001, p. 192).

La présence d'une culture organisationnelle axée sur le DNP et la collaboration

Ensemble complexe de valeurs, de croyances, de prémisses et de symboles qui définissent la manière dont une organisation réalise ses activités (Barney, 1986, dans : Bergeron, 2001, p. 529) et qui laisse transparaître l'importance du DNP et la collaboration entre les membres de l'entreprise.

ANNEXE L

LES NOTES AU LECTEUR

LES NOTES AU LECTEUR

Note 1

Sur ce point, un gestionnaire de projets rapporte que le directeur de la production et ses opérateurs se plaignent de ne pouvoir se préparer en conséquence étant donné qu'ils sont sollicités « [...] la journée même, [...] quand ça presse » (E-C, p. 45). « Il me semble qu'il serait normal que l'équipe de la production soit impliquée à quelque part » suggère ce même directeur de la production (E-C, p. 5). Pourtant, ils interviennent dans le DNP, mais cette façon de faire leur laisse supposer qu'ils n'y participent pas vraiment et rends plus lourde la tâche qui leur est tout de même imposée.

Note 2

Suivant un gestionnaire de projets, les membres du département de la production accepteraient mal que le leadership du DNP revienne au département de la R&D, justement parce que sans eux, le DNP ne peut être réalisé adéquatement (E-C, p. 28). On peut donc supposer que la participation formelle des membres au DNP pourrait favoriser une telle acceptation de la part des membres (voir note 1).

Note 3

Plutôt que de « responsabiliser 5% de ton équipe de projets où [...] 100% du stress est distribué entre 5% des gens », il s'agit d'accorder à chacun des membres sa part de responsabilités, afin de répartir le stress qu'elles engendrent (gestionnaire de projets, E-D, p. 56). D'où la réduction du stress, à tout le moins chez les membres du département de la R&D.

Note 4

Même lorsque le responsable de la R&D « refile » au département de la production un produit à fabriquer non adapté à la machinerie en place, on a observé qu'un directeur d'usine ignorait totalement les ressources (humaines, matérielles, temps) utilisées pour fabriquer ce nouveau produit, lors de l'évaluation de rendement du directeur de la production. « La dernière fois », relate un directeur de la production, on a cumulé « 100 heures de *set up* » sur la ligne de la production, avant d'arriver à fabriquer le nouveau produit (p. 5). « Le dernier projet a fait déborder le vase [...] » poursuit ce dernier, avec pour conséquence qu'il aurait désormais « [...] tendance à les (R&D) mettre de côté [...] », et envisagerait « de commencer par produire [...] avant de les aider » (E-C, p. 27).

Note 5

Dans deux des entreprises consultées, la description de tâches des membres de l'EMD qui sont souvent affectés aux activités du DNP ne ferait pas état d'une telle précision. De fait, le moment venu d'inciter un opérateur à s'adonner aux activités de DNP, un directeur d'usine précise lui indiquer simplement : « [...] faut que tu mettes du temps là-dessus [...] même si c'est pas ta job ». En contrepartie, dans cette même entreprise, le directeur de la production rapporte que ses membres en auraient assez de « servir de cobaye ou de bouche-trous » dans le cadre des projets de DNP (E-C, p. 35).

Note 6

À titre d'exemple dans une entreprise consultée, les membres souvent affectés aux activités du DNP ne bénéficieraient pas d'une telle précision le moment venu de devoir s'adonner aux activités de DNP. De fait, le gestionnaire de projets se perçoit comme étant « le *stresseur* [...] quand j'arrive à la production [...] avec mes grosses bottes » (E-C, p. 38).

Note 7

Ce dernier explique cette incompréhension par le fait que le président, vendeur de professions, valorise l'innovation alors que le directeur général, comptable de formation, favorise nettement la réduction de coûts. Une telle disparité, entre la vision des deux hauts dirigeants, ferait en sorte que l'entreprise « ne se démarque pas dans aucune d'entre elles » précise, ce directeur du département de la R&D (E-C, p. 21).

Note 8

Lors du dernier projet de DNP, certains membres de la vice-présidence (marketing, vente et opérations) et de la direction du département de marketing de l'entreprise étudiée « étaient plus ou moins d'accord que la façon qu'on a conçu les produits dans le passé [...] était la bonne » (vice-président R&D). De sorte que, ce qui avait été bâti au fil des années en matière de responsabilisation des membres de l'EMD « ça a comme tout tombé, dans le cadre de ce projet-là » poursuit le vice-président technique. Ce dernier explique cette situation de deux façons. Premièrement, les membres de la haute direction et de la direction du département de marketing étaient tous nouveaux dans l'entreprise, avec pour conséquence que les propos tenus ressemblaient à « écoute, on vient d'entrer en poste, et on veut avoir le contrôle de notre département » rapporte-t-il.

Deuxièmement, il y a eu le manque de familiarité de cette nouvelle direction à travailler avec une EMD hautement responsabilisée, situation qui s'est traduite par la

non-acceptation a) du principe de base de la matricialité c'est-à-dire la réalisation du projet de DNP par les différents spécialistes tirés de leurs départements respectifs et b) que la prise de décisions relative à la réalisation des activités du DNP revienne aux membres de l'EMD et au gestionnaire de projets après que la haute direction ait donné ses consignes. En effet, poursuit le vice-président de la R&D, ils nous disaient « ça ne marche pas [...] moi je ne suis pas pour te donner mon employé pour que tu en fasses ce que tu veux. C'est mon employé, je vais décider ce que je fais avec ». Ce vice-président de la R&D donne pour explication à ce comportement « qu'ils n'étaient pas prêts à ça », et ce, possiblement, en raison d'un tout autre apprentissage lors de leur passage dans des entreprises dont le fonctionnement différait.

Cette situation a eu pour conséquences a) la perte de pouvoir du gestionnaire de projets b) l'incapacité de ce dernier à jouer les rôles qu'on lui avait attribués et c) un manque de collaboration entre les différents départements. Pour remédier à « ce retour en arrière », la situation a été prise en mains par le président lui-même, de sorte qu'il « s'est rendu responsable du projet et a essayé de garder l'équipe ensemble ». À ce titre, il devenait le preneur de décisions officiel (avec autorité maximale) et tous se rapportaient à lui, incluant le gestionnaire de projets.

C'est à la fin de ce projet que les nouveaux membres de la direction ont commencé à comprendre la façon de faire de l'entreprise en matière de DNP et à percevoir celle-ci comme étant efficace et judicieuse. Plus précisément, l'exemple fourni par l'EMD aurait permis à ces derniers de comprendre l'importance et la force, dans cette entreprise, de l'esprit d'équipe et de la collaboration pour l'atteinte d'un objectif commun soit la réalisation d'un projet. « Quand tu vois que les gens se donnent corps et âme dans le projet, ne comptent pas les heures, etc., je pense qu'ils (direction) ont vraiment compris c'était quoi le sens de travailler en équipe » précise le vice-président technique. Également, ce dernier a soulevé l'entraide dont font preuve les membres de l'EMD et leur facilité à passer outre le fait que les activités pour lesquelles ils donnent un coup de main concernent un tout autre département que celui duquel ils relèvent. Finalement, le président aurait personnellement réalisé qu'en fin de compte, même s'il avait amené plusieurs décisions à son bureau, c'est au gestionnaire de projets que revient le succès du projet (E-D, p. 27).

Note 9

« Il n'y a rien de pire qu'un groupe d'ingénieurs qui (ne) sont [...] pas dans une usine, pour développer quelque chose [...] » précise un directeur de la production (E-D, p. 5). « Allez voir ce produit-là », poursuit-il en s'adressant à ses membres affectés au projet de DNP « et assurez-vous qu'on va pouvoir le fabriquer adéquatement. Vous le savez qu'il y a des choses qui vont mal dans l'usine et je ne les veux pas dans le produit nouveau » (E-D, p. 9).